

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ– TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Možnosti uplatnění modelů Common Assessment Framework a Balanced Scorecard  
ve veřejné správě

Possibility of Applying of Models Common Assessment Framework and Balanced  
Scorecard in Public Administration

Student: Bc. Zuzana Dvořáková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Iveta Vrabková

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Dvořáková**  
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: 6202T055 Veřejná ekonomika a správa  
Specializace: 00 Veřejná ekonomika a správa  
Téma: Možnosti uplatnění modelů Common Assessment Framework a  
Balanced Scorecard ve veřejné správě  
Possibility of Applying of Models Common Assessment Framework and  
Balanced Scorecard in Public Administration

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Řízení kvality ve veřejné správě
  3. Modely Common Assessment Framework a Balance Scorecard
  4. Aplikace vybraných modelů v podmínkách městského úřadu Vsetín
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- BOVAIRD, T.; LÖFFER, E. *Public Management and Governance*. 2nd ed. New York: Routledge, 2009. 374 p. ISBN 0-203-88409-4.  
KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balance scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přel. M. Šusta. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.  
PILNÝ, J.; PEKOVÁ, J.; JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Iveta Vrabková**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011

  
doc. Ing. Petr Tománek, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité zdroje uvedla v seznamu použité literatury. Přílohy číslo 1, 2, 5, 7, 8, 9 a 10 jsem vypracovala samostatně s použitím uvedených zdrojů a přílohy číslo 3, 4 a 6 jsem převzala z uvedených zdrojů.

V Ostravě 26. dubna 2011

.....

Bc. Zuzana Dvořáková

<b>1 ÚVOD</b>	<b>1</b>
<b>2 ŘÍZENÍ KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b>	<b>4</b>
2.1 Veřejná správa a její charakteristika	4
2.2 Struktura veřejné správy	6
2.2.1 Územní samospráva	7
2.2.2 Obce	7
2.3 Řízení ve veřejné správě a New public management	9
2.3.1 New Public Management	11
2.4 Kvalita a nástroje řízení kvality ve veřejné správě	11
2.4.1 Národní politika kvality České republiky	13
2.4.2 Nástroje managementu kvality	15
<b>3 MODEL COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK A BALANCED SCORECARD</b>	<b>16</b>
3.1 Model Common Assessment Framework, historie	16
3.2 Struktura modelu CAF	19
3.3 Bodové hodnocení modelu	23
3.3.1 Klasické bodové hodnocení	24
3.3.2 Bodové hodnocení s jemným rozlišením	25
3.3.3 Možnosti bodového hodnocení	25
3.4 Proces zlepšování organizace s využitím modelu CAF	26
3.5 Zavádění modelu CAF v ČR	27
3.6 Vznik a struktura metody Balanced Scorecard	28
3.7 Balanced Scorecard a strategie	31
3.8 Balanced Scorecard ve veřejném sektoru	33
3.9 Postup při zavádění BSC	35
3.10 Porovnání modelu CAF s metodou BSC	37
<b>4 APLIKACE VYBRANÝCH MODELŮ V PODMÍNKÁCH MÚ VSETÍN</b>	<b>39</b>
4.1 Město Vsetín	39
4.2 Správa města Vsetína	40
4.2.1 Personální zajištění Městského úřadu Vsetín	41
4.3 Vývoj zavádění metod zvyšujících kvalitu	42

4.4	Zavedení metody BSC městem Vsetín .....	43
4.5	Zavedení metody CAF Městským úřadem Vsetín .....	47
4.6	Vzájemný vztah modelu CAF a metody BSC .....	50
4.6.1	Vyhodnocení propojení modelu CAF a metody BSC .....	52
4.7	SWOT analýza řízení kvality MúV při využití metod zvyšujících kvalitu .....	53

<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
----------	--------------------	-----------

	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>60</b>
--	---------------------------------------	-----------

## **Seznam zkratk**

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

## **Seznam příloh**

## **Přílohy**

# 1 ÚVOD

Veřejná správa v České republice prošla během několika posledních let řadou změn, jednak v souvislosti s reformou veřejné správy, se vstupem do Evropské unie, ale také v důsledku nových úkolů a kompetencí, které jsou na obce a kraje přenášeny. Jedním ze způsobů, jak reagovat na tyto změny je využívání nástrojů moderního řízení veřejné správy. Nové nástroje řízení ve veřejné správě přispívají zejména ke zkvalitnění činností a zefektivnění výkonů, jejich důležitou předností je nepochybně také zaměření se na občana jako zákazníka s důrazem na uspokojení jeho potřeb a požadavků.

Kvalita služeb poskytovaných úřady ve veřejné správě je závislá zejména na dobré práci zaměstnanců úřadu a úředníků všeobecně, na komunikaci s veřejností, ale také na množství agendy, kterou úřady zajišťují. V posledních letech je na územní samosprávné celky a jejich úřady přenášeno stále více povinností, ale současně je jim poskytováno omezené množství finančních prostředků, proto je nutné nacházet nové cesty k zefektivnění jejich činností a z tohoto důvodu jsou stále častěji zaváděny metody zvyšování kvality. Diplomová práce se zabývá problematikou zavádění moderních metod zvyšujících kvalitu veřejné správy, konkrétně na úrovni Městského úřadu města Vsetína.

**Prvním cílem diplomové práce je charakterizovat a porovnat teoretické možnosti a přínosy modelů Common Assessment Framework a Balanced Scorecard v podmínkách veřejné správy.**

**Druhým cílem diplomové práce je zhodnotit využívání a přínosy modelů Common Assessment Framework a Balanced Scorecard v podmínkách Městského úřadu města Vsetína za období let 2003 - 2009.**

Na podporu dosažení druhého cíle byla formulována hypotéza: *„Propojení a využívání metod Common Assessment Framework a Balanced Scorecard v podmínkách Městského úřadu města Vsetín za období let 2003 - 2009 vede k synergickému efektu v oblasti zvyšování jeho kvality.“*

Uvedená hypotéza vychází jak z teoretických východisek, tak z předpokladu, že Městský úřad města Vsetína a město Vsetín jakožto držitel mnohých ocenění na poli zvyšování kvality účinně využívá a integruje vybrané modely zvyšující kvalitu ve své praxi.

Při zpracování diplomové práce bude využita metoda rešerše odborné literatury, metoda analýzy zavedení modelu Common Assessment Framework a metody Balanced Scorecard, SWOT analýzy řízení kvality Městského úřadu Vsetín při využívání metod zvyšujících kvalitu za období let 2003 - 2009 a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Městského úřadu Vsetín realizované v březnu 2011.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. První úvodní kapitola vymezuje základní oblasti, kterým je práce věnována a je zde stanoven cíl a hypotéza práce.

Druhá kapitola, která nese název Řízení kvality ve veřejné správě obsahuje základní vymezení a definice veřejné správy, v další části je vymezena struktura veřejné správy, která se dělí na státní správu a samosprávu, přičemž s ohledem na téma diplomové práce je pozornost věnována samosprávě a nižším územním samosprávným celkům. Třetí podkapitola se zabývá řízením a novým řízením ve veřejné správě tzv. New public management, což je styl řízení, který je založen na manažerských metodách a snaží se více využívat tržní mechanismy a konkurenci v poskytování veřejných služeb. Poslední část druhé kapitoly se věnuje kvalitě veřejných služeb a Národní politice kvality České republiky.

Třetí kapitola diplomové práce se podrobně věnuje dvěma vybraným metodám zvyšování kvality a to modelu Common Assessment Framework a metodě Balanced Scorecard. Nejdříve je charakterizován model Common Assessment Framework, u kterého je nastíněna příčina jeho vzniku a historie vývoje. Třetí část kapitoly podrobně popisuje model dle jeho struktury, model obsahuje devět kritérií, která se člení na pět kritérií předpokladů a čtyři kritéria výsledků, následně je vysvětlen způsob bodového hodnocení organizace při použití tohoto modelu. Na závěr je zařazena krátká kapitola, která mapuje zavádění modelu Common Assessment Framework v České republice. Od šesté části třetí kapitoly je pozornost věnována metodě Balanced Scorecard, v úvodu je nastíněn vznik této metody a dále je metoda podrobně charakterizována dle svého členění do čtyř perspektiv. V následující části jsou zdůrazněny vazby metody Balanced Scorecard na strategii. Na závěr jsou specifikovány odlišnosti při použití této metody ve veřejném sektoru. Poslední část třetí kapitoly se věnuje srovnání obou modelů.

Čtvrtá kapitola Aplikace vybraných modelů v podmínkách MÚ Vsetín, se zabývá, jak už název napovídá, implementací modelu Balance Scorecard v městě Vsetíně a zavedením modelu Common Assessment Framework na Městském úřadě Vsetín. V první části jsou uvedeny základní údaje o městě Vsetíně, jeho poloha,

počet obyvatel a základní historická fakta. V druhé části kapitoly je specifikována správa města, zbytek této kapitoly je již věnován zavedení vybraných dvou metod a to modelu Common Assessment Framework a metodě Balanced Scorecard.

Pátá kapitola - Závěr shrnuje zjištěné skutečnosti a ukáže zda, byl splněn stanovený cíl a zda výše uvedená hypotéza byla potvrzena či vyvrácena.



## **2 ŘÍZENÍ KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

V současné době je kladen velký důraz na kvalitu poskytovaných produktů i služeb, a to jak v soukromém tak i ve veřejném sektoru. Organizace a instituce veřejné správy usilují o větší transparentnost při využívání veřejných zdrojů, snaží se zdokumentovat a hodnotit svůj výkon, nalézt nové nástroje k dosažení lepších výsledků při stanovených rozpočtech a v neposlední řadě se organizace veřejné správy chtějí více přiblížit občanům a uspokojit jejich rostoucí očekávání a požadavky na kvalitu veřejných statků a služeb. Pro tyto a mnohé další důvody jsou stále více ve veřejné správě i v celém veřejném sektoru využívány různé nástroje a metody řízení kvality.

### **2.1 Veřejná správa a její charakteristika**

Veřejnou správu vymezuje J. Peková jako souhrn záměrných činností, kterými se na základě rozhodnutí volených orgánů zabezpečují úkoly ve veřejném zájmu, a soustavu orgánů a institucí, které tyto činnosti vykonávají (J. Peková, 2004).

Podrobněji další autoři R. Pomahač a O. Vidláková vymezují veřejnou správu v materiálním smyslu jako souhrn všech správních činností, které předmětně souvisejí s poskytováním veřejných služeb a s vládnutím, jak na ústřední tak na místní úrovni, ve formálním smyslu je pak veřejná správa činnost, kterou vykonávají jednotlivé správní úřady, úřední osoby nebo zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy (R. Pomahač, O. Vidláková, 2002).

Veřejná správa patří do veřejného sektoru, což je ta část národního hospodářství, která je vlastněna orgány veřejné správy, je převážně financována z prostředků z veřejných rozpočtů, zabezpečuje veřejné statky na neziskovém principu, uspokojuje potřeby obyvatelstva, podléhá veřejné kontrole a rozhoduje se zde veřejnou volbou. Veřejná správa má ve veřejném sektoru specifické postavení, protože jej spravuje a řídí.

Jak uvádí R. Pomahač a O. Vidláková veřejný sektor je polem působnosti pro veřejnou správu, veřejný sektor je pojmově ohraničen tím, co je předmětem činnosti veřejné správy, subjektem veřejného sektoru je každý z adresátů aktů veřejné správy (R. Pomahač, O. Vidláková, 2002).

Další autor P. Káňa odvozuje správu od slova „právo“. Správa vykonává činnosti spojené s právem, je to cílevědomá společenská činnost směřující k naplnění a dosažení cíle, která má veřejný nebo soukromý charakter. Veřejná správa je správa lidské společnosti zorganizovaná ve státě se státním zřízením. Veřejnou správou se rozumí

- správa území (státu, kraje, obce)
- správa věcí (veřejného sektoru)
- správa záležitostí (veřejných záležitostí)
- správa financí (veřejných financí)
- správa objektů; (P. Káňa, 2007)

Veřejná správa se člení na státní správu a samosprávu, toto členění charakterizuje mnoho autorů různě. J. Peková uvádí, že veřejná správa zahrnuje státní správu, která je v dominantním postavení a samosprávu, která je k výkonu veřejné správy pověřena zákonem a je vykonávána na úrovni územní samosprávy, zájmové samosprávy a specializovaných veřejnoprávních institucí (J. Peková, 2008).

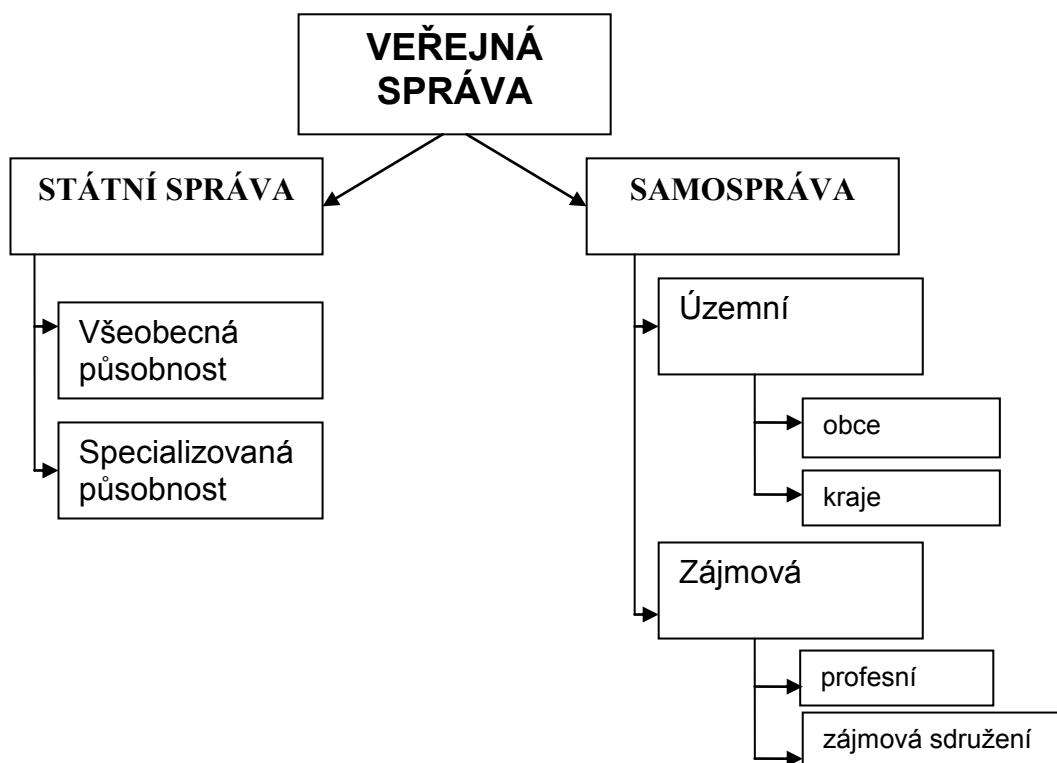
E. Horzinková a V. Novotný rozdělují veřejnou správu nejen na státní správu a veřejnou samosprávu, ale přidávají ještě ostatní veřejnou správu. Veřejná správa vykonávaná státem a jeho orgány je státní správa a lze ji také chápat jako realizaci výkonné moci státu. Subjektem státní správy mohou být také veřejnoprávní korporace nebo jiné subjekty, které vykonávají státní správu nepřímo. Společně se státem zabezpečuje veřejnou správu také veřejná samospráva, kterou vykonávají subjekty nestátního charakteru. Samospráva je rozčleněna na územní, zájmovou a věcnou. Vztah státní správy a samosprávy může být charakterizován tak, že státní správa dozoruje činnost samosprávy v zákonem stanovených případech. Ostatní veřejná správa je považována za oblast veřejné správy, kterou částečně vykonává samosprávná a nesamosprávná instituce, když plní veřejné úkoly, dle autorů se názory na tuto část veřejné správy různí a odlišně mohou být zařazovány i instituce patřící do této oblasti. Nejčastěji se za ostatní veřejnou správu označuje ta část, která není vykonávaná státem ani veřejnoprávními korporacemi územního charakteru (E. Hrozinková, V. Novotný, 2008).

## 2.2 Struktura veřejné správy

Státní správa je tedy hlavní část veřejné správy, vychází z povahy a podstaty státu a realizuje jeho výkonnou moc. Státní správa má pravomoci výkonné, zákonodárné, nařizovací a kontrolní. Státní správu vykonává stát přímo svými správními orgány, což je ústřední vláda, ministerstva a ostatní ústřední orgány a další dekoncentrované správní úřady. Vedle toho vykonávají státní správu nepřímou také obce a kraje a dále také fyzické a právnické osoby, ti jsou výkonem státní správy pověřeni na základě zákona.

Samospráva představuje decentralizovanou moc, je to právo spravovat si své záležitosti samostatně. Samospráva spravuje jednak své vlastní záležitosti a jednak záležitosti veřejné, v tomto případě stát deleguje veřejnou správu na jiné než státní subjekty. Samospráva se člení na územní samosprávu a zájmovou samosprávu. Zájmová samospráva je představována profesní samosprávou a zájmovými sdruženími.<sup>1</sup>

Obr. 2.1 Struktura veřejné správy



Zdroj: PILNÝ, J., PEKOVÁ, J., JERMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2008, vlastní zpracování.

<sup>1</sup> K porovnání: PILNÝ, J., PEKOVÁ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2008.

### 2.2.1 Územní samospráva

Z důvodu zaměření diplomové práce bude následující pozornost zaměřena na územní samosprávu, především pak na obce. Základní principy a struktura územní samosprávy jsou v České republice (dále jen ČR) zakotveny v ústavě a v dalších příslušných zákonech.<sup>2</sup> Územní samospráva představuje geograficky označený územní celek, na němž žije společenství občanů, které si samo spravuje své veřejné záležitosti. Územní samospráva je reprezentantem zájmů občanů, kteří tak naplňují své právo podílet se na řízení i na kontrole kvality veřejné správy. Územní samosprávné celky (dále jen ÚSC) mají právo vlastnit majetek a hospodařit s ním a zajistit, aby jeho užívání bylo efektivní a hospodárné. ÚSC jsou odpovědné za zabezpečování veřejných statků a služeb pro své občany, za sociálně ekonomický rozvoj svého území a ochranu krajiny i životního prostředí na svém území.<sup>3</sup>

V ČR je územní správa dvoustupňová, je rozdělena na vyšší územní samosprávné celky - kraje<sup>4</sup> a základní územní samosprávné celky - obce.

### 2.2.2 Obce

Nižší respektive základní územně samosprávné celky vznikaly na území ČR následkem přirozeného osídlování lokalit. ČR má dle stavu k 1. 1. 2010 6249 obcí. Dle zákona č. 128/2000 Sb. o obcích jsou obce v ČR základní územní samosprávné celky, jsou veřejnoprávní korporací, která vystupuje svým jménem, jedná na svou odpovědnost a má své pravomoci a kompetence. Obec zastupuje společenství občanů, kteří žijí na území obce a mají zde trvalý pobyt a hájí jejich zájmy. Obec tvoří územní celek, který je vyznačen hranicí území obce, může se nacházet na jednom nebo více katastrálních územích. Každá obec je začleněna do správního obvodu okresu a do územního obvodu kraje. Mezi úkoly obce patří zejména zabezpečování veřejných statků a služeb pro své občany a reprezentace jejich veřejných zájmů, dále obec pečuje o všestranný sociálně-ekonomický rozvoj svého území, o rozvíjení vztahů jak s ostatními obcemi tak i s krajem, státem a podnikatelskými subjekty. Obec vlastní svůj majetek a o ten pečují, udržují ho a zajišťují jeho účelné a hospodárné využití. Obce mají samostatnou působnost, kdy mohou samostatně rozhodovat

---

<sup>2</sup> Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích, zákon č. 129/2000 Sb. o krajích, zákon č. 131/2000 Sb. o hlavním městě Praze.

<sup>3</sup> K porovnání: PEKOVÁ, J., *Hospodaření a finance územní samosprávy*, 2004, s 11-31.

<sup>4</sup> Stručná charakteristika vyšších územně samosprávných celků viz příloha č. 1

ve věcech patřících do jejich územní samosprávy, vedle toho mají také působnost přenesenou, to znamená, že mohou rozhodovat také ve věcech patřících do státní správy, a to v případech, kdy na ně stát zákonem přenesl tuto pravomoc. V ČR rozlišujeme pět druhů obcí, je to obec, město, městys, statutární města a Hlavní město Praha. Podle přenesené působnosti se dělí obce také na pět druhů a jsou to obce, obce s matričním úřadem, obce se stavebním úřadem, obce s pověřeným obecním úřadem a obce s rozšířenou působností.

Obce jsou samostatně spravovány zastupitelstvem, které je kolektivním voleným orgánem a rozhoduje ve všech věcech patřících do samostatné působnosti obce. **Zastupitelstvo obce** rozhoduje hlavně o programu rozvoje obce, o rozpočtu a závěrečném účtu obce, o poskytnutí půjčky, o výši osobních i věcných nákladů obecního úřadu, o zřízení nebo zrušení příspěvkové organizace, organizační složky nebo právnické osoby. Počet členů zastupitelstva obce závisí na počtu obyvatel obce, má 5-55 členů dle ustanovení v zákoně o obcích.<sup>5</sup> Zastupitelstvo volí členy rady obce, volí ze svého středu starostu obce a také může zřizovat výbory zastupitelstva obce jako své iniciativní a poradní orgány, u obcí musí být vždy zřízen finanční a kontrolní výbor. Důležitou pravomocí zastupitelstva obce je schvalování obecně závazných vyhlášek.

Dalším z orgánů obce je **rada obce**, která je tvořena starostou, místostarosty a dalšími členy, kteří jsou voleni z členů zastupitelstva obce. Rada je výkonným orgánem, který je v samostatné působnosti podřízen zastupitelstvu a v přenesené působnosti může rozhodovat jen v zákonem stanovených případech. V rámci přenesené působnosti přísluší radě obce vydávat nařízení, mezi další úkoly rady patří zejména příprava materiálů pro jednání zastupitelstva, plnění úkolů uložených mu zastupitelstvem a zabezpečování hospodaření obce. Rada obce může zřizovat komise, které jsou jejími iniciativními a kontrolními orgány. Počet členů rady musí být vždy lichý, nesmí překračovat jednu třetinu počtu členů zastupitelstva, počet členů rady je 5-11, tzn., že se rada nevolí v obcích, které mají méně než 15 členů zastupitelstva.

Představitelem obce a dalším jejím orgánem je **starosta**, který je zástupcem obce navenek a jeho hlavní úkoly jsou svolávat zastupitelstvo obce, připravovat svolávat a řídit schůze rady obce, zajistit provedení přezkoumání hospodaření obce

---

<sup>5</sup> Počet členů zastupitelstva obce je dán v §68 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích.

a jmenovat a odvolávat tajemníka obecního úřadu. Starostu v jeho nepřítomnosti zastupují místostarostové.

**Obecní úřad** je orgánem obce, který vykonává jak samosprávu, tak v přenesené působnosti i státní správu. Rozsah státní správy, kterou obecní úřad vykonává závisí na druhu obce (viz výše), největší rozsah přenesené působnosti bude tedy vykonávat obec s rozšířenou působností. Obecní úřad plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada obce a také pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. Obecní úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník, pokud je tato funkce zřízena, a ostatní zaměstnanci. Obecní úřad je rozčleněn na odbory, jejich názvy ani struktura nejsou přesně stanoveny. Organizační struktura celého obecního úřadu závisí zejména na velikosti obce a druhu obce.<sup>6</sup>

## **2.3 Řízení ve veřejné správě a New public management**

Řízení ve veřejné správě je širší pojem, který nezahrnuje pouze přenos informací a instrukcí mezi úředníky, ale zahrnuje vlastní správu a její organizování tak, aby bylo co nejefektivněji dosaženo cílů formulovaných v rozhodnutích volených orgánů, aby výsledky byly kontrolovatelné a aby za jejich dosažení nesl někdo zodpovědnost. Řízení ve veřejné správě tak předpokládá určité rozhodovací pravomoci a současně také přijímání odpovědnosti. G. Wright a J. Nemec hovoří o dvou prvcích řízení ve veřejné správě – maximální účinnosti a zodpovědnosti za výsledky a s odvoláním na Hughese dodávají, že v tradičním správním systému tyto prvky absentují, (Wright, Nemec, 2002: 16).

Obecně existují dva přístupy k řízení organizace, je to funkční přístup k řízení a procesní přístup. Funkční přístup byl definován již v roce 1776 v knize O původu a bohatství národů od Adama Smitha. Hlavním znakem funkčního přístupu je dělení práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich dovedností. Organizační struktura je založena na útvarech, které vykonávají jednotlivé dílčí činnosti určitého procesu, aniž by byl sledován proces jako celek. Základ tohoto přístupu spočívá v rozložení práce na co nejjednodušší úkoly tak, aby byly jednoduše proveditelné.

Procesní řízení vzniklo jako reakce na současnou různorodou a velmi specifickou poptávku zákazníků nejen po produktech, ale i po službách a informacích. Procesní přístup k řízení umožňuje pružně reagovat na rozdílné

---

<sup>6</sup> Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

požadavky zákazníků a tyto požadavky uspokojovat. Procesní řízení není orientované pouze na výsledek, ale soustředí se i na postup jeho dosažení. „*Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka.*“ (M. Grasseová, 2008:42).

Při uplatňování procesního řízení je nutné, aby organizace znala procesy v ní probíhající, aby znala své vstupy a výstupy, proces přeměny vstupů na výstupy a také, aby věděla jaké zdroje jsou přitom spotřebovány. Činnosti realizované v rámci procesu musí být popsány a musí obsahovat výkonnostní charakteristiky. Každý pracovník je seznámen se svou rolí při přeměně vstupů na výstupy. Proces podléhá neustálému monitorování a zlepšování.<sup>7</sup>

Procesní řízení přímo vychází a navazuje na strategické plánování. Strategické plánování je proces, který je zaměřený na to, aby organizace dlouhodobě dosahovala svého cíle a účelu, pro který byla zřízena. Strategické plánování má několik na sebe navazujících kroků, ve kterých se nejprve definují podmínky, limity a schopnosti, na základě takto sesbíraných dat se vyberou priority a cíle a zpracuje se strategický plán, tento plán se následně implementuje, realizuje a zároveň dochází k monitorování a měření dosahovaných cílů. V závěrečné fázi dochází k učení a zlepšování, které by mělo být využito v novém procesu strategického plánování.

Procesní řízení je zahrnuto v mnoha konceptech, jedním z nich je v současné době často zmiňovaný Total Quality Management nebo-li management celkové kvality (dále jen TQM). TQM je strategie, která do centra všech činností organizace staví spokojenost zákazníka, všechny činnosti v rámci organizace musejí být orientovány na neustálé zvyšování jakosti a plnění požadavků zákazníků, jen tak může organizace dosáhnout hlavního cíle, kterým je neustálé zdokonalování se nejen pro zákazníky, ale také pro vlastníky a zaměstnance.<sup>8</sup>

Další metodou, která v sobě zahrnuje procesní přístup je PDCA cyklus, podle svého autora také označován jako Demingův cyklus. Je to jednoduchá metoda zlepšování, kterou lze použít ve všech typech organizací veřejného sektoru a která zobrazuje proces neustálého zlepšování. PDCA cyklus je soubor činností, které přeměňují vstupy na výstupy v řízených podmínkách prostřednictvím jednotlivých fází cyklu,

---

<sup>7</sup> K porovnání: GRASSEOVÁ, M., a kol., *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, 2008, s 39-45.

<sup>8</sup> K porovnání: FREHR, H., *Total Quality Management*, 1993, s 2-24.

kterými jsou Plan (plánuj) – Do (udělej) – Check (ověř) – Act (reaguj), (M. Grasseová, 2008:79).

### **2.3.1 New Public Management**

New Public Management v českém překladu nové řízení veřejné správy (dále jen NPM) je styl řízení veřejné správy i celého veřejného sektoru, které je založeno na využití manažerských metod. Základy této teorie jsou v 80. letech 20. stol, kdy se západní země (Velká Británie, USA, Nový Zéland aj.) z důvodu finančních tlaků snažily, aby veřejná správa lépe reagovala na požadavky občanů, aby byla transparentnější a pružnější, ale zároveň se z finančních důvodů snažily prostředí veřejné správy zredukovat a učinit konkurenčnější. NPM klade důraz na řízení výkonnosti, na decentralizované řízení lidských zdrojů, pravomocí a odpovědnosti, ale také na decentralizované a pružnější finanční řízení. Zaměřuje se na uspokojování potřeb uživatelů veřejných statků i dalších zákazníků, statky by měly být poskytovány v co nejvyšší kvalitě a z toho důvodu se NPM snaží více využívat tržní mechanismy a konkurenci v nabídce veřejných statků, (Bovaird, Löffler. 2009:19).

G. Wright a J. Nemec v rámci definice NPM zdůrazňují, že se jedná o kombinaci mnoha prvků, které byly dříve spojovány pouze s manažery podnikatelského sektoru:

- zaměření na efektivní využití zdrojů pro dosažení vysoké kvality poskytovaných služeb;
- konkurenční prostředí mezi veřejným a soukromým sektorem při poskytování služeb;
- tržně orientovaný přístup, v němž jsou občané vnímáni jako spotřebitelé, které je třeba uspokojit a kteří rozhodují o nákupu služeb;
- vysoká úroveň zodpovědnosti za výsledky manažera, (Wright, Nemec, 2002: 16).

## **2.4 Kvalita a nástroje řízení kvality ve veřejné správě**

*„Kvalita je míra naplňování požadavků občanů/zákazníků na služby/činnosti a výrobky poskytované organizacemi,“* tato definice kvality je uvedena ve slovníku



pojmu publikace Společný hodnotící rámec Model CAF 2006, M. Půček tuto definici upravil a říká, že kvalita ve veřejné správě je „*míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji*“ (M. Půček, F. Ochrana, 2009:97).

Z výše uvedené definice vyplývá, že s kvalitou ve veřejné správě souvisí nejen zvyšování kvality života občanů, ale také kvalita veřejných služeb. Mezi znaky kvalitní veřejné služby patří:

- **Dostupnost** je myšlena jak z geografického hlediska, tak z hlediska časového.
- **Spolehlivost služby** znamená její správné provedení ve stanoveném čase a standardu bez právních vad a nedostatků.
- **Čekací doba** vypovídá a době čekání zákazníka ve frontě nebo na objednání.
- **Doba vyřízení** je doba potřebná pro vyřízení zákaznickova požadavku.
- **Kompetence a způsobilost** představuje znalosti a schopnosti pracovníků.
- **Přijetí, zacházení a porozumění** představuje vstřícné jednání se zákazníkem.
- **Komunikace se zákazníkem**, schopnost správně informovat a porozumět zákazníkům.
- **Jistota a bezpečnost** jednak z hlediska bezpečnosti budov, kde je služba poskytována, dodržování hygienických předpisů ale také z hlediska finanční jistoty.
- **Důvěryhodnost instituce** nebo organizace veřejného sektoru, která poskytuje veřejnou službu.
- **Prostředí**, kde je služba poskytována je příjemné pro zákazníka a efektivní z pohledu poskytované služby. Technické vybavení je moderní, udržované a kapacitně dostatečné, (Půček, Ochrana, 2009: 100).

Při posuzování veřejných služeb je pak kromě kvality pozornost zaměřena na další tři ukazatele a těmi jsou spokojenost zákazníků s danou službou, výkonnost veřejné služby a náklady vynaložené na tuto službu. Ideálního stavu by bylo

dosaženo pokud by současně rostla spokojenost zákazníků s danou veřejnou službou, zvyšovala by se spokojenost zaměstnanců, rostla by kvalita a výkonnost veřejné služby a při tom by klesaly náklady na tuto veřejnou službu. (Půček, 2005: 13 – 15).

Význam kvality jak obecně, tak v podmínkách veřejné správy se v průběhu času měnil, T. Bovaird a E. Löffler vymezují několik konceptů kvality dle jejího vývoje v čase. Kvalitu lze chápat jako shodu s danou specifikací, vyplývá z inženýrské perspektivy, dále jako vhodnost pro daný účel, vyplývající ze systémové perspektivy, kvalita jako sladění vstupů, výstupů, postupů a výsledků, vyplývající ze strategického řízení, kvalita jako plnění požadavků zákazníků, dle psychologie zákazníka nebo kvalita jako vášnivé emoční zapojení vyplývající ze sociálně-psychologického přístupu. Pro organizaci je důležité, aby se ztotožnila s jednou z těchto definic kvality, protože uplatňování dvou nebo více přístupů by bylo matoucí jak pro management tak pro zaměstnance a pro uživatele služeb, (Bovaird, Löffler, 2009:166-167).

#### **2.4.1 Národní politika kvality České republiky**

V ČR se v posledních deseti letech věnuje stále více pozornosti otázkám kvality ve veřejné správě. Již v roce 2000 bylo přijato usnesení vlády ČR o „Národní politice podpory jakosti České republiky,“ což je soubor cílů, metod a nástrojů k ovlivňování jakosti výrobků a služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy.<sup>9</sup>

**Cílem programu Národní politiky kvality** (dále jen NPK) je vytvořit prostředí, kde kvalita je přirozenou součástí života společnosti. Pro podporu a rozvoj managementu kvality a také pro uplatňování NPK byla založena Rada kvality ČR, která je poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády ČR, řízením rady je pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu. Základním aktuálním dokumentem Rady kvality ČR je Strategie národní politiky kvality ČR na období 2008-2013, cílem této strategie je dosáhnout udržitelného rozvoje a růstu kvality života v ČR. Veřejný sektor by se podle této strategie měl ve vztahu ke kvalitě především zabývat:

---

<sup>9</sup> Dříve bylo v ČR užíváno pojmu jakost, dnes se již spíše používá pojmu kvalita. Pojmy jsou často zaměňovány, ale jejich význam není zcela totožný. K upřesnění je uvedena část eseje Kvalita není jakost od profesora Milana Zeleného, který uvádí, že přejaté slovo kvalita je slovo samostatné a je u něj dominantní význam hodnotnosti či hodnoty. Kvalitní má význam mající (vysokou) hodnotu. Jakostní pak znamená zařazený do určité kategorie, utříděný. Dnešní slovo jakost je podle něj řidším a dnes spíše archaickým, částečným synonymem ke slovu kvalita V ČR došlo ke změně v názvech v roce 2008 a pojem jakost byl nahrazen pojmem kvalita v názvech: Národní politika kvality, Rada kvality ČR a Národní cena kvality ČR.

- Kvalitou výkonu správy.
- Snižováním administrativní zátěže.
- Ověřováním kvality pomocí nástrojů jako jsou CAF, ISO, EFQM a další.
- Předáváním dobrých praxí.
- Projekty jako jsou Zdravé město, a další.

Součástí NPK je také udílení Národní ceny kvality ČR a to jak pro soukromý, tak i pro veřejný sektor. Touto cenou jsou oceněny ty podniky a organizace, které systematicky zvyšují kvalitu všech svých činností, díky tomu dosahují vynikajících výsledků a jsou tak příkladem pro ostatní organizace. V oblasti veřejného sektoru je Národní cena kvality udílena od roku 2006. Program Národní ceny kvality organizuje Sdružení pro oceňování kvality, ceny se udílí každoročně v měsíci listopadu, který je nazýván měsícem kvality. Ceny jsou organizacím předávány ve Španělském sále Pražského hradu a pro organizace je získání ceny velmi prestižní záležitostí.<sup>10</sup>

Kromě výše zmíněného ocenění je kvalita oceňována také Ministerstvem vnitra a to prostřednictvím cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě. Ministerstvo vnitra se tímto způsobem snaží podporovat zavádění nástrojů řízení kvality ve veřejné správě, oceňovat organizace veřejné správy, které se snaží zvyšovat kvalitu a také dávat dobrý příklad ostatním organizacím, které zatím s uplatňováním nástrojů řízení kvality nemají tolik zkušeností.

Významným krokem v oblasti kvality bylo podepsání **Charty kvality ČR**, které se uskutečnilo v únoru 2010. Podpisem tohoto dokumentu se signatáři zavazují k podpoře kvality jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru, a to zejména prostřednictvím rozvoje a zpřístupňování metod a nástrojů kvality, šířením dobré praxe a podporou vzdělávání v oblasti kvality a snahou o dosažení nového pokroku v kvalitě a inovacích. V Chartě kvality je stanoveno, že kvalita je rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti, kvalita je cílem ve snažení o excelenci, ale zároveň také metodou, která podporuje aktivní účast. Chartu kvality ČR podepsali předseda vlády, ministr průmyslu a obchodu, předseda Rady kvality a dalších deset

---

<sup>10</sup> Národní politika kvality [online] c 2010. Dostupné z: <http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>

představitelů podnikatelských a zaměstnavatelských svazů a profesních organizací. Charta kvality ČR je v podstatě totožná s Evropskou chartou kvality.<sup>11</sup>

#### 2.4.2 Nástroje managementu kvality

Ve veřejné správě a veřejném sektoru se při snaze o neustálé zvyšování kvality stále více využívají metody řízení kvality, které byly prvotně určeny soukromému sektoru. Mezi soukromým a veřejným sektorem existují podstatné rozdíly, proto musí být tyto metody a nástroje upraveny a přizpůsobeny pro veřejný sektor. Hlavní odlišnosti veřejné sektoru od soukromého jsou v tom, že veřejný sektor uspokojuje potřeby ve veřejném zájmu, instituce veřejné správy jsou ovlivňovány politickými rozhodnutími, podléhají veřejné i občanské kontrole a v neposlední řadě ve veřejném sektoru není možné měřit výkonnost organizací pomocí zisku, protože ten není hlavním cílem těchto organizací. Mezi nejpoužívanější metody managementu kvality patří model EFQM, model Common Assessment Framework, benchmarking a benchlearning, metoda Balance Scorecard, normy ISO a místní Agenda 21. (viz dále; modelu CAF a metodě Balance Scorecard budou věnovány následující dvě kapitoly).

Metody řízení kvality jsou nástrojem, který poskytne organizaci ucelený pohled na její výkonnost, pomůže odhalit její silné a slabé stránky, pomůže identifikovat oblasti pro zlepšení a poskytnou komplexní informace o celkovém stavu organizace. Tyto moderní nástroje řízení kvality umožní organizacím veřejné správy zkvalitnit a zefektivnit jejich výkon a poskytování veřejných služeb a také představují způsob reakce na reformy veřejné správy a na stále nové úkoly a vyšší nároky, které jsou na veřejnou správu kladeny. Stručná charakteristika uvedených modelů je součástí přílohy č. 2 této diplomové práce.

---

<sup>11</sup> Charta kvality České republiky, [online] c 2010. Dostupné z: [http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1288185080\\_charta-kvality-pdf.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1288185080_charta-kvality-pdf.pdf)

### 3 MODEL COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK A BALANCED SCORECARD

Common Assessment Framework, v překladu Společný hodnotící rámec (dále jen model CAF) je nástrojem Total Quality Management (TQM),<sup>12</sup> je to nástroj k hodnocení výkonnosti organizace, tento model vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, jakož i výsledky ve vztahu dané organizace s občany, zákazníky, se zaměstnanci a ke společnosti, jsou dosahovány na základě řízené strategie a plánování, a to pomocí zaměstnanců, partnerství, zdrojů a procesů. Model CAF slouží jako nástroj, který napomáhá organizacím ve veřejném sektoru v celé Evropě využívat metody managementu jakosti ke zlepšení výkonnosti. Model CAF je navržen pro použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný na národní, krajské i místní úrovni.

Balanced Scorecard (dále jen metoda BSC), nebo-li metoda vyvážených ukazatelů se využívá zejména v oblasti strategického řízení organizace, pomocí vyvážených ukazatelů je úsilí organizace nasměrováno stanoveným směrem. Metoda BSC převádí vizi a strategii organizace do uceleného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, tato měřítka pak poskytují rámec pro posouzení strategie a systému řízení dané organizace. Při využití metody BSC ve veřejném sektoru se měří výkonnost sledovaná prostřednictvím čtyř perspektiv, jsou jimi perspektiva finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Předností této metody je také zapojení zájmových skupin do realizace strategie, tato metoda současně slouží jako důležitý prostředek pro komunikaci.<sup>13</sup>

#### 3.1 Model Common Assessment Framework, historie

Z důvodu rostoucí potřeby na oficiálnější a intenzivnější spolupráci v oblasti modernizace veřejných služeb v Evropské unii (dále jen EU) vznikl v roce 1977 řídicí výbor na evropské úrovni, z něhož se vytvořila Inovační skupina pro veřejné služby (dále jen IPSG, z anglického Innovate Public Service Group). Pracovní skupina IPSG

---

<sup>12</sup> TQM je koncepce řízení zaměřená na zákazníka, usilující o trvalé zlepšení činností a využívající analytické nástroje a týmovou spolupráci.

<sup>13</sup> K porovnání: PŮČEK, M.; OCHRANA, F. *Chytrá veřejná správa. Kohezní politika*. (2009).

pak vytvořila nástroj kvality speciálně přizpůsobený potřebám veřejného sektoru, z něhož v roce 2000 vznikl model CAF, jehož pilotní verze byla představena na První evropské konferenci o kvalitě ve veřejné správě, která se konala v Lisabonu.

Model CAF je inspirován modelem excelence Evropské nadace pro management kvality (EFQM viz příloha č. 2) a modelem německé Univerzity správních věd ve Speyeru. První zjednodušená a vylepšená verze modelu, která zohledňovala zkušenosti získané z pilotních projektů se začala používat v roce 2002. Model CAF 2002<sup>14</sup> měl tyto hlavní cíle:

- Zachytit výjimečné rysy organizací veřejného sektoru.
- Sloužit jako nástroj pro pracovníky veřejné správy, kteří chtějí zlepšovat výkon svých organizací.
- Tvořit most mezi různými modely používanými v managementu jakosti.
- Umožňovat benchmarking<sup>15</sup> mezi organizacemi veřejného sektoru.

Z rozhodnutí ministrů a generálních ředitelů odpovědných za veřejnou správu vzniklo v roce 2001 při Evropském institutu veřejné správy (EIPA) v Maastrichtu Zdrojové centrum CAF (dále jen CAF RC, z anglického CAF Resource Centre). CAF RC je odborné centrum, které přispívá k šíření managementu kvality ve veřejné správě v členských státech EU. CAF RC si jako své hlavní cíle stanovila být odborným centrem podpory implementace CAF a centrem dobré praxe v jeho používání ve veřejné správě EU. Dále doplňuje a koordinuje existující odborná národní centra a podporuje výměnu informací mezi nimi, provádí výzkum zaměřený na využití a rozvíjení modelu CAF, působí jako vzdělávací a poradenské centrum a udržuje databázi CAF pro registrované uživatele.<sup>16</sup>

V roce 2006 na Čtvrté evropské konferenci kvality veřejné správy v Tampere byla představena nová, třetí verze modelu CAF, která byla vytvořena na základě mnoha zkušeností organizací veřejného sektoru se zaváděním modelu CAF. Snahou

---

<sup>14</sup> První český překlad byl vydán v roce 2003.

<sup>15</sup> Dva nebo více subjektů systematicky porovnávají své procesy nebo výsledky, aby se dozvěděli o nejlepších praktikách a ty pak uplatnili nejvhodnějším způsobem pro svou organizaci.

<sup>16</sup> EIPA, [online] c 2010. Dostupné z: <http://www.eipa.nl/en/pages/show/&tid=69>

bylo reagovat na hlavní podněty a připomínky, které se vyskytly při aplikaci v praxi. Hlavní, od původního modelu z roku 2002 pozměněné, cíle jsou:

- Seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat od současného sledu aktivit „Plan – Do“ k využívání celého cyklu „Plan – Do- Check – Act“.<sup>17</sup>
- Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru a získat tak analýzu organizace a přehled aktivit vedoucích ke zlepšování organizace.
- Sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality.
- Usnadnit Benchlearning<sup>18</sup> mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru, (Společný hodnotící rámec CAF 2006, 2007:8)

Model CAF 2006 se od verze CAF 2002 liší zejména větším důrazem na inovace a modernizaci. To se projevuje zejména v kritériích 1 Vedení, 2 Strategie a plánování a pak také v kritériu 5 Procesy, u těchto kritérií byly přeformulovány a rozšířeny jednotlivé příklady. Upřesněno a více rozpracováno je také kritérium 8 Společnost – výsledky, toto kritérium už se nevztahuje pouze na oblast sociální a dopady na životní prostředí, ale zaměřuje se i na dopady na ekonomiku a na kvalitu života a demokracie. Nejpodstatnější změnou je pak změna bodového hodnocení. CAF 2006 umožňuje dvojitý způsob bodového hodnocení, používá jednak aktualizovanou verzi bodového hodnocení modelu CAF 2002, kde došlo pouze ke změně bodové škály, původní body v rozmezí 0 - 5 byly nahrazeny podrobnějším bodováním v rozsahu 0 – 100 bodů. Druhým způsobem bodového hodnocení je tzv. bodové hodnocení s jemným rozlišením, které organizacím umožňuje lépe analyzovat jednotlivá subkritéria. (více viz dále)

---

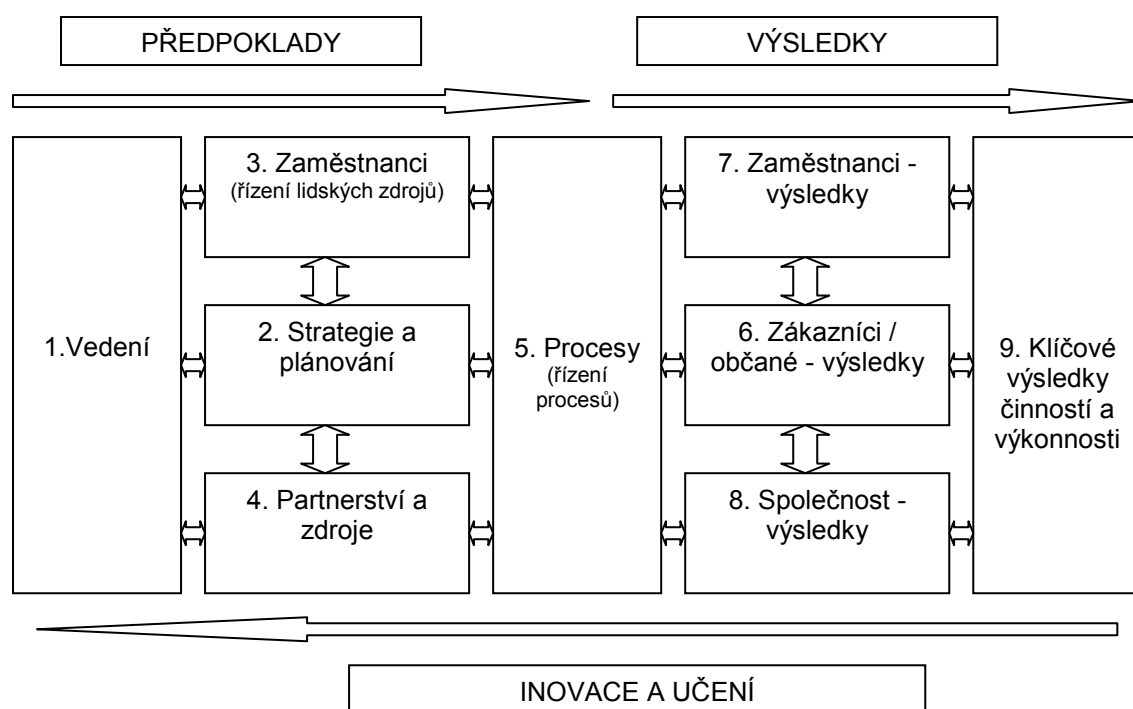
<sup>17</sup> Cyklus PDCA (Demingův zlepšovací cyklus) je to metoda pro řízení procesu zlepšování a pro zjištění způsobu řešení založena na čtyřfázovém cyklu: Plan (plánovat), Do (realizovat), Check (přezkoumat) a Act (reagovat).

<sup>18</sup> Proces učení se a zlepšování činnosti prostřednictvím sdílení společných informací a poznatků.

### 3.2 Struktura modelu CAF

Model CAF<sup>19</sup> je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen pro podmínky organizací ve veřejné správě. Mohou jej využívat organizace veřejného sektoru po celé Evropě ke zlepšení své výkonnosti. Je to jednoduchý sebehodnotící nástroj, který umožňuje organizaci identifikovat její silné a slabé stránky a nalézt oblasti ke zlepšení. Model CAF je založen na provedení sebehodnocení v devíti oblastech (kritériích), tato kritéria jsou rozdělena na část předpoklady a výsledky (viz obr. č. 3.1).

Obr. 3.1 Struktura modelu CAF



Zdroj: Společný hodnotící rámec CAF 2006. (2007: 9).

Kritéria 1 až 5 hodnotí předpoklady pro dosahování výsledků. Předpoklady určují co organizace dělá, jak přistupuje ke svým úkolům, jak motivuje a řídí zaměstnance, jak plánuje, jakým způsobem využívá zdroje a řídí procesy. Následující čtyři kritéria 7 až 9 se týkají samotných výsledků, které byly dosaženy v oblasti zaměstnanců, zákazníků a ve vztahu ke společnosti a v neposlední řadě hodnotí také výsledky v klíčových činnostech organizace. Inovace a učení je zde

<sup>19</sup> Následující charakteristika modelu a jeho kritérií je provedena na základě modelu CAF 2006.



chápáno jako učení se od druhých ve smyslu benchlearningu. Základních devět kritérií se dále dělí na 28 subkritérií a ty se dále dělí na cca 260 indikátorů (otázek).

**Kritérium 1 „Vedení“** ukazuje jakým způsobem vedoucí pracovníci a manažeři určují jednotný směr a poslání organizace, jak usnadňují dosahování cílů organizace, jak vytvářejí vhodné prostředí pro zaměstnance, které motivují a podporují. Vedení zpracovává, zavádí a monitoruje systém řízení organizace a přezkoumává její výkony a výsledky. Při hodnocení tohoto kritéria je nutné zvážit důkazy o tom, co organizace dělá pro:

- 1.1 Nasměrování organizace (vypracování poslání, vize a hodnot).
- 1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn.
- 1.3 Motivování a podporování zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem.
- 1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost.

**Kritérium 2 „Strategie a plánování“** hodnotí způsob jakým organizace uskutečňuje a naplňuje, na základě jasně definované strategie, svou vizi a poslání a jak sladuje své cíle s potřebami zainteresovaných stran. Politika a strategie musí odrážet interní kulturu, strukturu a činnosti, přičemž se berou v úvahu priority a potřeby zainteresovaných stran. Organizace musí neustále sledovat uplatňování své strategie a plánování. Při hodnocení tohoto kritéria je nutné zvážit důkazy o tom, co organizace dělá pro:

- 2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran.
- 2.2 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje.
- 2.3 Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace.
- 2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace.

**Kritérium 3 „Zaměstnanci“** hodnotí způsob jakým organizace řídí rozvíjí potenciál svých pracovníků. Spokojení, dobře motivovaní zaměstnanci, kteří pracují v bezpečném a zdravém prostředí, vzájemně komunikují a spolupracují jak mezi sebou, tak s vedením jsou základem organizace. Mezi pracovníky organizace patří

všichni ti, kteří přímo nebo nepřímo poskytují služby občanům/zákazníkům. Při hodnocení kritéria je nutné zvážit důkazy o tom, co organizace dělá pro:

- 3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.
- 3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace.
- 3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí.

**Kritérium 4 „Partnerství a zdroje“** sleduje jak organizace plánuje a organizuje svá klíčová partnerství a zdroje. Pro správně fungující organizaci je velmi důležité plánovat a řídit svá partnerství, a to nejen ta klíčová se zákazníky/občany, ale také s ostatními organizacemi veřejného sektoru a také s partnery v sektoru soukromém. Stejně tak důležité je účelné využívání a rozvíjení disponibilních zdrojů, které vede k podpoře strategie a dosahování cílů organizace. Při hodnocení kritéria je nutné zvážit důkazy o tom, co organizace dělá pro:

- 4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.
- 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/ zákazníky.
- 4.3 Řízení financí.
- 4.4 Řízení informací a znalostí.
- 4.5 Řízení technologií.
- 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov.

**Kritérium 5 „Procesy“** ukazuje způsob, jakým organizace řídí, zlepšuje a rozvíjí procesy, aby inovovala a podpořila svoji strategii a politiku a tak uspokojila své zákazníky i zainteresované strany. V každé organizaci probíhá mnoho různých procesů a ty mají různý charakter. Mezi hlavní procesy je řazeno poskytování služeb v souvislosti s posláním organizace a poskytování zákaznických služeb. Mezi řídicí procesy patří např.: hodnocení kvality služeb a rozhodovací procesy. Mezi podpůrné procesy patří činnosti jako rozpočtování a plánování a také řízení lidských zdrojů. Důležité je, aby organizace byla schopná identifikovat klíčové procesy, které provádí. Při hodnocení kritéria je nutné zvážit důkazy o tom, co organizace dělá pro:

- 5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů.

- 5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka.
- 5.3 Inovování procesů zapojením občanů / zákazníků.

**Kritérium 6 „Zákazníci / občané – výsledky“** již název tohoto kritéria ukazuje vztah veřejného sektoru k veřejnosti, lze ho chápat jednak jako vztah k zákazníkům, kterým poskytuje přímé služby a jednak jako vztah k občanům, kdy se organizace veřejného sektoru podílí na organizaci společenského a hospodářského života. Zákazníci/občané jsou příjemci nebo uživatelé činností, produktů nebo služeb organizací veřejného sektoru. Pro všechny organizace ve veřejném sektoru je důležité, aby přímo měřili spokojenost svých zákazníků/občanů a to s ohledem na celkový image organizace, produkty a služby, které organizace poskytuje na otevřenost organizace a na zapojení zákazníků/občanů. Při hodnocení kritéria musí organizace zvážit, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, pokud jde o:

- 6.1 Výsledky měření spokojenosti občanů / zákazníků.
- 6.2 Ukazatele měření orientovaných na občana /zákazníka.

**Kritérium 7 „Zaměstnanci – výsledky“** toto kritérium je zaměřené na sledování spokojenosti, motivace, kompetencí a výkonnosti zaměstnanců organizace. Toto kritérium by mělo zahrnout spokojenost všech lidí v organizaci, těmi jsou všichni pracovníci, kteří přímo nebo nepřímo poskytují služby zákazníkům/občanům. V organizaci by se měli přímo zaznamenávat výsledky, které se týkají představ pracovníků o poslání organizace, o pracovním prostředí, o managementu a dále také o kariérním růstu a o rozvíjení osobních schopností. Při hodnocení kritéria musí organizace doložit jakých výsledků dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání vlastních zaměstnanců, pokud jde o:

- 7.1 Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců.
- 7.2 Ukazatele výsledků organizace ve vztahu k zaměstnancům.

**Kritérium 8 „Společnost – výsledky“** sleduje jak organizace veřejného sektoru ovlivňují společnost z podstaty svých hlavních činností nebo z mandátu vyplývajícího ze zákona. Kritérium také sleduje jak organizace uspokojuje potřeby a naplňuje představy veřejnosti, to jak na místní, národní tak mezinárodní úrovni.

Měří jaký má organizace např.: přínos v oblasti životního prostředí, zachování zdrojů nebo zvyšování kvality života. Při hodnocení kritéria organizace zvažuje jakých výsledků dosáhla z hlediska vlivu na společnost, pokud jde o:

- 8.1 Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany.
- 8.2 Ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací.

**Kritérium 9 „Klíčové výsledky činností a výkonnosti“** představuje základní měřitelné cíle, které si organizace vytyčila, jejichž splnění je podmínkou úspěchu organizace. Klíčové výsledky lze rozdělit na externí, které ukazují zlepšení v oblasti výstupů a dopadů na externí zainteresované strany. Interní výsledky ukazují interní fungování organizace jako např.: finanční výkonnost a řízení. Při hodnocení kritéria musí organizace doložit důkazy o dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o:

- 9.1 Externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům.
- 9.2 Interní výsledky.

### **3.3 Bodové hodnocení modelu**

Bodové hodnocení je součástí provádění sebehodnocení organizace a je vyjádřeno přidělením určitého počtu bodů pro jednotlivá subkritéria. Bodování je pomocný nástroj při systematickém posuzování činnosti organizace v rámci implementace modelu CAF. Přidělený počet bodů má u předpokladových kritérií odrážet míru naplňování cyklu PDCA v organizaci a u výsledkových kritérií má odrážet výsledky měření trendů spolu s vyhodnocením naplnění stanovených měřitelných cílů organizace. Mezi hlavní cíle bodového hodnocení jednotlivých subkritérií patří poskytnutí informací a nasměrování aktivit ke zlepšování, měření dosaženého pokroku, identifikace dobré praxe a pomoc při vyhledání partnerů pro realizaci benchmarkingu a benchlearningu. Model CAF rozlišuje dva druhy bodového hodnocení, a to klasické bodové hodnocení a bodové hodnocení s jemným rozlišením.

### 3.3.1 Klasické bodové hodnocení

Klasické bodové hodnocení je rozděleno na dvě části, podle toho zda bodujeme kritéria předpokladů a nebo kritéria výsledků. Bodové hodnocení kritérií předpokladů je prováděno kumulativním způsobem pomocí stobodové stupnice. Toto klasické hodnocení pomáhá organizaci seznámit se s cyklem PCDA a určit fáze jeho cyklu, viz Tab. 3.1. Při získání daného množství bodů je organizace zařazena do jednotlivé kategorie cyklu PDCA. Pro dosažení určité úrovně bodového hodnocení je nutné naplnit předcházející úrovně cyklu PCDA v celém rozsahu a v rámci celé organizace.<sup>20</sup>

Tab. 3.1 Klasické bodové hodnocení panel předpokladů





Fáze (úroveň)	Kritéria předpokladů	Počet bodů	verze 2002
	Nejsme aktivní, nemáme žádné informace nebo máme pouze informace dílčí bez kontextu.	0 - 10	0
<b>PLAN</b>	Činnosti jsou plánovány.	11 - 30	1
<b>DO</b>	Plánové činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31 - 50	2
<b>CHECK</b>	Přezkoumáváme správnost činností a způsobu provádění.	51 - 70	3
<b>ACT</b>	Na základě přezkoumání v případě potřeby přizpůsobujeme činnosti.	71 - 90	4
<b>Cyklus PCDA</b>	Všechny činnosti plánujeme, realizujeme, přezkoumáváme a přizpůsobujeme. Učíme se od druhých a neustále se zlepšujeme.	91 - 100	5

Zdroj: Společný hodnotící rámec CAF 2006. (2007:48)

U klasického bodového hodnocení výsledků, viz Tab. 3.2, jsou hodnoceny trendy dosahovaných výsledků a nebo míra plnění stanovených měřitelných cílů. Stobodová stupnice je rozdělena do šesti úrovní a u každé úrovně je posuzováno jakým směrem se vyvíjí trendy posuzovaných skutečností nebo dosažené cíle. Trendy je možné hodnotit u skutečností vykázaných za období minimálně 3 let.

<sup>20</sup> Společný hodnotící rámec CAF 2006. (2007).

**Tab. 3.2 Klasické bodové hodnocení panel výsledků**

Kritéria výsledků	Počet bodů	verze 2002
Výsledky se neměří a nebo nejsou informace k dispozici.	0 - 10	0
Výsledky se měří ale ukazují negativní trendy a nebo nesplňují požadované cíle.	 11 - 30	1
Výsledky se měří trendy ukazují nevýrazný nebo mírný pokrok, jsou splněny některé cíle.	 31 - 50	2
Výsledky ukazují rostoucí trendy nebo je splněna většina stanovených cílů.	 51 - 70	3
Výsledky ukazují značný pokrok, jsou splněny všechny stanovené cíle.	 71 - 90	4
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky, všechny stanovené cíle jsou splněny.	91 - 100	5

Zdroj: Společný hodnotící rámec CAF 2006. (2007: 49)

### 3.3.2 Bodové hodnocení s jemným rozlišením

Toto bodové hodnocení opět rozlišuje mezi kritérii předpokladů a výsledků. Bodové hodnocení s jemným rozlišením pro kritéria předpokladů je způsob hodnocení, které lépe postihuje realitu, umožňuje bodovat všechny fáze PCDA samostatně, poskytuje více údajů o oblastech, kde je třeba se zlepšit (viz příloha č. 3). Bodové hodnocení s jemným rozlišením pro kritéria výsledků umožňuje samostatně posuzovat trendy a samostatně cíle a jejich plnění. (viz příloha č. 4) Odděleně se tedy posuzuje jak se trendy výsledků organizace vyvíjeli v posledních třech letech a jak byly splněny cíle v posledním hodnoceném roce. Toto hodnocení ukazuje, zda je potřebné urychlit trend nebo se zaměřit na dosažení cíle. Výsledné hodnocení posuzované skutečnosti je dáno jako součet bodů za hodnocení trendu a dosažení cíle, a to je vyděleno dvěma.<sup>21</sup>

### 3.3.3 Možnosti bodového hodnocení

Model CAF umožňuje využít několik variant bodového hodnocení. Z hlediska způsobu přidělování bodů lze bodovat výše zmíněnými způsoby, a to klasickým bodovým hodnocením a bodovým hodnocením s jemným rozlišením. Z hlediska zvoleného způsobu provádění sebehodnocení lze bodovat po příkladech

<sup>21</sup> Společný hodnotící rámec CAF 2006. (2007).

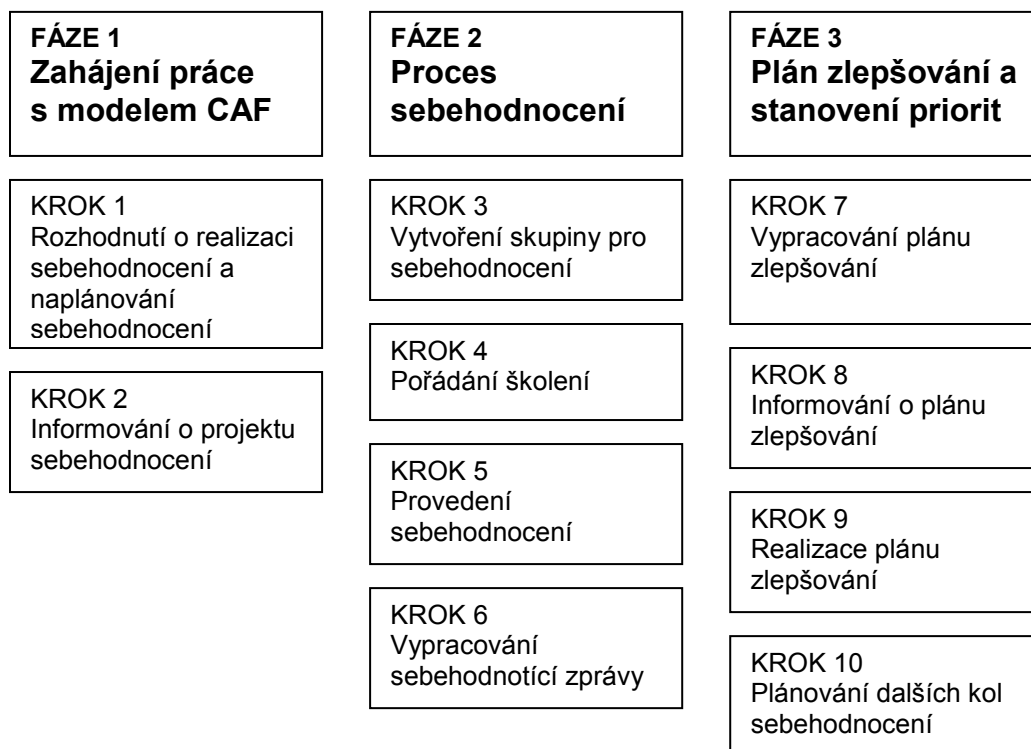
nebo po subkritériích. Existuje také možnost zkombinovat bodové hodnocení s jemným rozlišením pro kritéria předpokladů a klasické bodové hodnocení pro kritéria výsledků, toto je možné u organizací, které se sebehodnocením podle modelu CAF teprve začínají. Celkově tedy existuje pět variant bodového hodnocení:

- Klasické bodové hodnocení po příkladech;
- Klasické bodové hodnocení po subkritériích;
- Bodové hodnocení s jemným rozlišením po příkladech;
- Bodové hodnocení s jemným rozlišením po subkritériích;
- Smíšené bodové hodnocení.<sup>22</sup>

### 3.4 Proces zlepšování organizace s využitím modelu CAF

Postup sebehodnocení, tedy způsob, jak zlepšit organizaci prostřednictvím modelu CAF lze shrnout do tří fází, které se pak dále rozčleňují na deset jednotlivých kroků.

Obr. 3.2 Doporučení pro postup aplikace modelu CAF



Zdroj: Společný hodnotící rámec CAF 2006. (2009), vlastní zpracování.

<sup>22</sup> Společný hodnotící rámec CAF 2006. (2007)

V první fázi zahajuje organizace práci s modelem CAF, jako první musí organizace rozhodnout o plánování a organizování sebehodnocení. Vedení organizace rozhodne o projektu, definuje se rozsah a přístup k sebehodnocení, vybere se způsob bodového hodnocení a důležitá v tomto kroku je také volba manažera projektu. Jako druhý krok organizace informuje o projektu sebehodnocení, stanoví se plán komunikace, zaměstnanci jsou podněcováni k účasti v projektu, zajišťuje se komunikace se všemi zainteresovanými stranami v průběhu všech fází. Druhá fáze se týká samotného procesu sebehodnocení. Prvním krokem je vytvoření jedné nebo více skupin pro sebehodnocení jedná se o tzv. CAF team, rozhodne se o počtu členů v jednotlivých teamech, zvolí se vedoucí CAF teamu a rozhoduje se také o tom, kdo bude v CAF teamu, např. jestli bude jeho členem i vedoucí organizace. Dalším krokem je pořádání školení, zajištění informovanosti a školení vedoucích organizace a také členů CAF teamu, v tomto kroku je také důležité definovat klíčové zainteresované strany, produkty/služby a klíčové procesy. Následující kroky se týkají provedení samotného sebehodnocení a vypracování sebehodnotící zprávy s popisem výsledků sebehodnocení. Třetí fáze, označená jako plán zlepšování a stanovení priorit, začíná krokem, ve kterém se vypracuje plán zlepšování, stanoví se prioritní zlepšovateľské činnosti a plán zlepšování se integruje do běžného strategického a plánovacího procesu. Následující krok se týká informovanosti o plánu zlepšování organizace, zde se organizace rozhoduje, zda zveřejní zprávu o sebehodnocení svým zaměstnancům. Předposledním krokem organizace realizuje plán zlepšování, při této realizaci je nutné uplatnit vhodný konzistentní přístup, vycházet z procesu monitorování a hodnocení aktivit zlepšování na základě cyklu PCDA. Poslední krok je věnován plánování dalších kol sebehodnocení.

### **3.5 Zavádění modelu CAF v ČR**

Model CAF se v ČR začal implementovat od roku 2003. V tomto roce ho jako první implementovaly krajské úřady v Olomouci a v Liberci a městský úřad ve Vsetíně. V následujícím roce 2004 se Ministerstvo vnitra rozhodlo pod záštitou Rady ČR pro jakost vyhlásit projekt „Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy“. Tento projekt měl zejména působit jako impuls pro šíření metody CAF a její zavádění na dalších úřadech, do projektu se v tomto roce zapojilo celkem 26 úřadů



územní samosprávy, z čehož bylo 7 krajských úřadů, 2 magistráty a 17 městských úřadů. V roce 2005 se do projektu přidalo dalších 23 institucí z ČR, jeden krajský úřad, 19 městských úřadů a tři instituce byly z oblasti školství. V tomto roce zavedla model CAF i Česká obchodní inspekce. V roce 2006, díky pozitivním výsledkům v oblasti školství, vypsal Rada ČR pro jakost další projekt Implementace modelu CAF tentokrát zaměřený na střední a vyšší odborné školy a byla také zpracována Aplikační příručka modelu CAF pro školství. Rok 2006 byl také rok, kdy došlo k přechodu na novou aktualizovanou verzi modelu CAF, která byla na základě dosavadních zkušeností navržena a sestavena tak, aby její používání a aplikace byla pro uživatele snadnější. V současné době je v databázi uživatelů modelu CAF, kterou vede CAF Resource Centrum celkem registrováno za ČR 65 uživatelů, ve kterých jsou zahrnuty jak krajské úřady, městské úřady nebo městské části statutárních měst. Model CAF aplikovaly také některá ministerstva např.: Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo pro místní rozvoj. Ve skutečnosti je počet uživatelů modelu CAF jistě vyšší, protože tato registrace u CAF Resource Centrum je nepovinná<sup>23</sup>. O oblíbenosti modelu CAF také svědčí počet udělených cen, které udělilo Ministerstvo vnitra za jeho zavedení v rámci cen udílených za kvalitu a inovace. Za období 2005 – 2009 bylo celkem za kvalitu v rámci bronzového i stříbrného stupně uděleno 185 cen, z čehož 89 bylo uděleno za model CAF, to tedy znamená, že 48 % všech cen bylo uděleno územním samosprávným celkům, které implementovali model CAF, některé získali tuto cenu za model CAF i opakovaně, městský úřad Praha 13 dokonce 4krát po sobě.<sup>24</sup>

### 3.6 Vznik a struktura metody Balanced Scorecard

Metoda BSC byla vypracována jako součást výzkumného projektu, který byl zahájen v roce 1990 pod názvem Měření výkonnosti podniku budoucnosti. Vedoucím projektu byl David Norton a konzultantem byl Robert Kaplan, ti jsou také dnes označováni jako tvůrci metody BSC. Cílem projektu bylo vytvořit nový model měření výkonnosti podniku, protože dosavadní měření výkonnosti založené pouze na účetních výkazech a finančních ukazatelích se projevovalo jako nedostatečné a omezující.

<sup>23</sup> EIPA, Evropský institut veřejné správy, [online] c 2011. Dostupné z: [http://caf.eipa.eu/3/108/&for=country&pid=Czech\\_Republic](http://caf.eipa.eu/3/108/&for=country&pid=Czech_Republic)

<sup>24</sup> Ministerstvo vnitra, [online] c 2011. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/ceny-ministerstva-vnitra-za-kvalitu-a-inovaci-ve-verejne-sprave-analyza-dosavadnich-rocniku-souteze-z-hlediska-uzemne-spravniho-cleneni-ceske-republiky.aspx>

V počátcích projektu se zkoumaly různé případové studie, které se zabývaly vývojem nových systémů měření výkonnosti. V průběhu projektu účastníci vyvinuli tzv. scorecard nebo-li soubor ukazatelů výkonnosti, který pak rozšířili na Balanced Scorecard, tedy systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Slovo „balanced“ znamená vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními i nefinančními měřítky, mezi předstihovými a zpožděnými ukazateli a také mezi vnějšími a vnitřními faktory výkonnosti.

Základem metody BSC je, že převádí poslání a strategie podniku do jednotlivých cílů a měřítek, která sledují výkonnost ze čtyř perspektiv, a to finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.

**Finanční perspektiva** je v podnikovém prostředí chápána jako soubor činností a záměrů, které jsou realizovány v souvislosti s dosažením strategických cílů podniku. Finanční perspektiva BSC umožňuje managementu určit nejen metodu, podle které lze posoudit, zda je podnikání úspěšné, ale také měřítko pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů. Měřítko finanční výkonnosti ukazují, zda zaváděná a realizovaná strategie podniku vede k zásadnímu zlepšení. R. Kaplan uvádí, že finanční cíle jsou jakýmsi ohniskem, do kterého směřují cíle a měřítko z ostatních perspektiv BSC, každé měřítko by tak mělo být součástí řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvyšování finanční výkonnosti podniku.

**Zákaznická perspektiva** je orientována na zákazníky podniku, resp. na zákaznické a tržní segmenty. Tato perspektiva umožňuje podniku stanovit klíčová měřítko cílových zákazníků a tržních segmentů. Měřítko zákaznické perspektivy jsou dvojího druhu. Prvním typem měřítek jsou všeobecně používaná měřítko jako je podíl na trhu, udržení a získávání zákazníků, spokojenost a ziskovost zákazníků, které R. Kaplan označuje jako základní skupinu měřítek. Tato měřítko představují cíle podniku v oblasti vývoje výrobku a služeb, v oblasti marketingu, logistiky atd. jejich nevýhodou ale je, že jsou zpožděné. Proto je zde také druhý typ měřítek, tzv. měřítko hybných sil, která zachycují hodnotové výhody, které se podnik snaží zákazníkům poskytnout podle toho, co zákazníci očekávají a oceňují. Jsou to určité vlastnosti výrobků nebo služby, vztahy se zákazníky a image a pověst podniku.

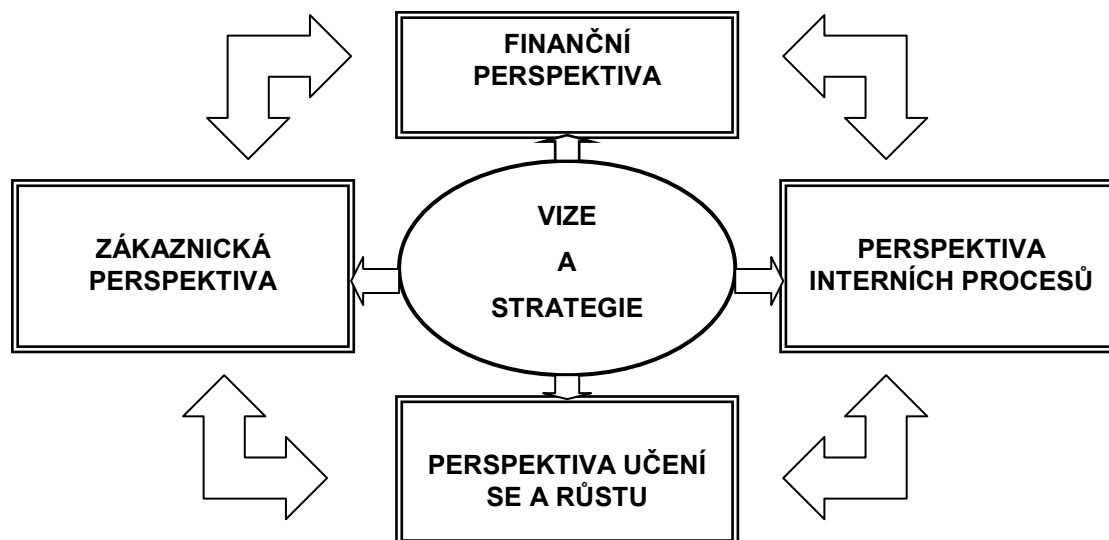
**Perspektiva interních procesů** sleduje procesy, které mají význam pro dosažení finančních cílů a spokojenosti zákazníků. V BSC nejde pouze o zlepšení a řízení dosavadních již existujících procesů, ale zaměřuje se na odhalení

dalších procesů, ve kterých by měl podnik dosahovat vynikajících výsledků. Propojení cílů z perspektivy interních procesů se zákaznickými a finančními cíli často odhalí nutnost zavedení nových interních procesů, které jsou nezbytné pro dosahování vynikajících výkonů společnosti. Mezi základní interní procesy probíhající v podniku řadí R. Kaplan a D. Norton inovační proces, v jehož rámci jsou zkoumány nové potřeby zákazníků, provozní proces, kdy již vytvořené výrobky nebo služby jsou dodány zákazníkům a poprodejní servis.

**Perspektiva učení se a růstu** vytváří měřítka a cíle, která jsou nezbytná pro podnik z hlediska učení se a růstu. Cíle v této perspektivě vytvářejí předpoklady pro dosahování cílů v ostatních třech perspektivách. BSC zdůrazňuje důležitost investování do rozvoje potenciálu zaměstnanců, do informačních systémů a do organizačního kapitálu. R. Kaplan a D. Norton vytipovali tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu, jsou to zejména schopnosti zaměstnanců, kde klíčovými měřítky jsou spokojenost, udržení a produktivita zaměstnanců. Vedle zaměstnanců je nezbytný také fungující informační systém, který umožní včasné získání informací např. o zákazníkovi nebo o interních procesech. Třetí oblastí perspektivy učení se a růstu je motivace, delegování pravomocí a angažovanost. (R. Kaplan, D. Norton, 2007)

Základní propojení jednotlivých perspektiv mezi sebou a jejich návaznost na strategii a vizi podniku naznačuje následující Obr. 3.3. BSC je o strategii, jejíž základem je stanovení dlouhodobých finančních cílů, které jsou propojeny ve finančních a interních procesech a v oblastech péče o zákazníka a zaměstnance tak, aby podnik dosahoval dlouhodobé ekonomické výkonnosti.

Obr. 3.3 Struktura metody BSC



Zdroj: KAPLAN, R., NORTON, D. *Balance Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2007.

I když dle autorů BSC není finanční perspektiva jediným podstatným ukazatelem výkonnosti podniku, finanční měřítka zůstávají důležitým ukazatelem při zjišťování ekonomických dopadů a důsledků již realizovaných akcí a při zjišťování zlepšení po zavedení strategie. Základem zákaznické perspektivy je zjistit přání, potřeby a představy zákazníků, a ty uspokojovat takovým způsobem, aby podnik dosáhl svých vytyčených, zejména finančních cílů. Perspektiva interních procesů se zaměřuje na optimalizaci stávajících a nalezení nových interních procesů, které povedou k uspokojení jak zákazníků, tak i akcionářů a majitelů podniku. Perspektiva učení se a růstu ukazuje potřebu neustále se učit a zlepšovat, zavádět kvalitní informační systémy a technologie a neustále motivovat zaměstnance, aby bylo možné dosahovat všech stanovených cílů.

### 3.7 Balanced Scorecard a strategie

BSC je nástroj, který poskytuje rámec pro převedení strategie a vize organizace do souboru měřítek výkonnosti. BSC usnadňuje formulaci a přijetí strategického poslání organizace, jehož hodnoty mohou být pak předány všem zaměstnancům. Strategie organizace vychází z celkového poslání organizace, tedy ze základního důvodu její existence, a navazuje na vizi, která vyjadřuje to, čeho chce organizace dosáhnout v budoucnu v horizontu 5, 10 nebo 15 let.

Zformulování strategie a následné implementování strategie patří k základním stavebním kamenům úspěchu každé organizace, protože pokud organizace neví, kam směřuje a čeho chce dosáhnout nemůže být ve svých aktivitách úspěšná. Strategie představuje dlouhodobý plán aktivit, které jsou pro danou organizaci prioritní a jejich naplnění vede ke splnění celkového cíle organizace nebo jejího poslání. Metoda BSC není nástroj, který organizaci pomůže nalézt a formulovat vhodnou strategii, tu si musí organizace definovat sama. BSC pomůže organizaci, aby si ujasnila svou vizi<sup>25</sup> a strategii, aby ji konkretizovala a převedla ji do srozumitelných záměrů. Dalším významným přínosem metody BSC je sladění činností jednotlivců se strategií celé organizace, jednotlivé činnosti zaměstnanců nebo útvarů směřují stejným směrem a podporují strategii organizace. BSC také umožňuje monitorovat a průběžně upravovat zavádění strategie podle potřeby a také vyvodit ponaučení.

Vyjasnění strategie a sladění celé organizace s tou to strategií umožňuje BSC prostřednictvím několika fází. První je fáze formulování, kde je strategie převedena do cílů, měřítek, záměrů, aktivit a projektů pro každou perspektivu. Tímto způsobem je zamezeno často nejasnému a obecnému formulování vize a strategie ze strany vedení a strategie sestavena tak, že je srozumitelná všem zainteresovaným a je tak usnadněna její implementace. Druhou fází je fáze komunikování, v této fázi jsou stanoveny cíle, a ty jsou komunikovány se všemi zainteresovanými úrovněmi, k úspěšné implementaci přispívá v této fázi tzv. kaskádování BSC, což znamená řízení odshora dolů, jednání se všemi úrovněmi zaměstnanců tak, aby každý pochopil svou úlohu při naplňování strategie. V další fázi provádění jsou určovány strategické záměry a činnosti, kterým jsou přiřazovány zdroje tak, aby bylo možné tyto záměry a činnosti plnit. Prostřednictvím BSC je možné určit prioritní záměry, které je třeba naplnit pro dosažení strategických cílů a odbourat ty činnosti, které jsou realizovány nadbytečně. Poslední fází je tzv. navigování, v této fázi je usilováno o hodnocení strategie a získání zpětné vazby, ( Kaplan, Norton, 2007:130-146).

---

<sup>25</sup> Vize je slovní vyjádření toho, čeho chce organizace dosáhnout, jakou se chce stát v horizontu 5, 10 nebo 15 let.

### 3.8 Balanced Scorecard ve veřejném sektoru

Metoda BSC byla primárně vyvinuta pro použití v soukromém sektoru, ale lze ji aplikovat i na organizace a instituce neziskového sektoru a na organizace působící v prostředí veřejné správy. Metoda BSC se ve veřejném sektoru může stát klíčovým nástrojem zlepšení výkonnosti organizace.

Veřejný sektor se od soukromého liší řadou specifických vlastností, rozdíly jsou pak patrné zejména v řídicích činnostech. Hlavní rozdíly mezi řízením podnikatelského subjektu a instituce působící ve veřejné správě uvádí Tab. 3.3. Nejpodstatnějším rozdílem je, že veřejná správa se primárně nesoustředí na dosahování zisku, ale soustředí se na naplnění poslání, kterým je zejména zlepšení kvality života společnosti. Pro specifické potřeby veřejného sektoru je třeba metodu BSC upravit a přizpůsobit. Je nutné povýšit roli zákaznické respektive občanské perspektivy a zároveň omezit roli finančních měřítek, protože jak bylo výše uvedeno úkolem veřejného správy je naplnit své poslání a požadavky zákazníků a ne dosažení finančního úspěchu.

**Tab. 3.3 Rozdíly mezi řízením ve veřejné správě u podnikatelského subjektu**

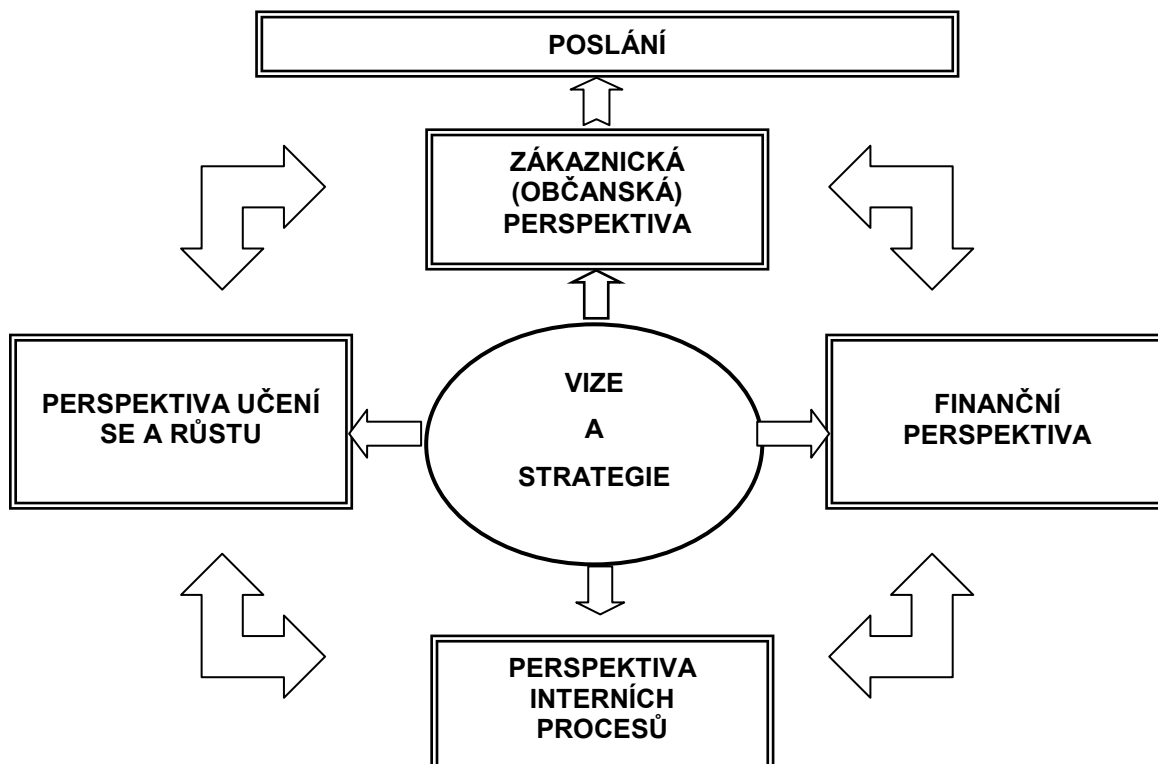
<b>Veřejná správa</b>	<b>Podnikatelský subjekt</b>
Zastupuje veřejné zájmy.	Prosazuje soukromé zájmy.
Spravuje veřejné záležitosti, vytváří a poskytuje statky a služby ve veřejném zájmu.	Prodává statky a služby za účelem vytváření zisku.
Je odpovědná zainteresovaným stranám (politikům, občanům, podnikům a komunitám v rámci daného území).	Je odpovědný akcionářům.
Zdrojem financování jsou příjmy z daní a poplatků od občanů.	Zdrojem financování jsou příjmy z prodeje zboží a služeb získaných od zákazníků.
Zákazníkem je subjekt nebo anonymní objekt, jehož jménem se provede výběr, který pak využívá.	Zákazníkem je subjekt, který si podnik zvolí a využívá na základě svého rozhodnutí.
Úspěch je posuzován na základě výkonnosti, produktivity, hospodaření, kvality.	Kritériem úspěchu je vytvoření zisku nebo hodnoty pro akcionáře.

Zdroj: KEKKONEN, S. *Finsko: Nový model strategického řízení*, 2008, vlastní úprava.

Stejně jako v privátním sektoru i ve veřejném sektoru vychází metoda BSC ze čtyř perspektiv, avšak jejich obsah se od soukromého sektoru liší. Finanční perspektiva v modelu BSC pro veřejný sektor nehraje tak významnou roli, jak bylo

zmíněno již výše, ale stále jsou pro celý model důležitá. Z této perspektivy vyplívá snaha o nákladovou efektivnost, odvádět kvalitní práci a vytvořit maximální množství veřejných statků a služeb s využitím co nejnižších nebo alespoň přiměřených nákladů. Perspektiva zákaznická a s tím spojená spokojenost občanů závisí na schopnosti organizace poskytovat kvalitní statky a služby, a to vše v návaznosti na omezené finanční prostředky limitované velikostí rozpočtu dané organizace veřejné správy. Perspektiva interních procesů poskytuje informace o interních výsledcích činnosti organizace ve srovnání s měřením, které vyjadřují finanční úspěch nebo spokojenost zákazníků. Pro naplnění cílů a dosažení úspěchu ve všech třech předchozích perspektivách je nezbytné stanovit cíle a měřítka v perspektivě učení se a růstu. V souvislosti s novým pojetím veřejné správy a se stále se měnícím prostředím je potřebné neustále zvyšovat dovednosti, kvalifikace a schopnosti zaměstnanců, motivovat je a poskytovat jim vhodné prostředí a nástroje. Důležitou součástí zvyšování výkonu organizace je také existence kvalitních informačních systémů, jež poskytují zaměstnancům včasné a přesné informace. Následující Obr. 3.4 ukazuje BSC přizpůsobený podmínkám veřejného sektoru.<sup>26</sup>

**Obr. 3.4 Metoda BSC pro veřejný sektor**



Zdroj: HUŠEK, Z., ŠUSTA, M., PŮČEK, M., *Aplikace metody BSC ve veřejném sektoru*. 2006.

<sup>26</sup> DVOŘÁKOVÁ, P., SUCHÁNEK, P. Časopis Manažment v teorii a praxi, 3-4/2006

### 3.9 Postup při zavádění BSC

Pokud se organizace rozhodne začít s metodou BSC je nutné, aby si na začátku přesně určila, proč se rozhodla s touto metodou začít. Je důležité si uvědomit, že metoda BSC není pouze měřicí systém, ale jedná se o systém řízení, který je nejen prostředkem k dosažení cíle, ale navíc poskytuje možnost získat i zpětnou vazbu o zavedené strategii. Zavádění, určování a následné uskutečňování jednotlivých cílů v rámci BSC je dlouhodobým procesem a nedostatečně vyjasněné důvody pro zavedení této metody v organizace mohou být příčinou její nižší efektivnosti. Druhým důležitým krokem při zahájení implementace metody BSC je výběr organizační jednotky, která zavede BSC jako první a stanoví se také rozsah zavedení této metody, např.: zda ji zavede celý resort nebo jen jednotlivý úřad. Ve veřejném sektoru je možné metodu BSC uplatnit na samotném úřadu nebo části úřadu nebo ve veřejnoprávní korporaci, jako je obec, město nebo kraj. Nejdůležitější částí počáteční fáze zavádění metody BSC je získání podpory vrcholového vedení organizace a vytvoření a zapojení celého týmu BSC, bez aktivní podpory a spolupráce nemůže metoda BSC uspět.

Druhou fázi lze souhrnně nazvat plánování a rozvoj. Vedoucí projektu naplňuje postup při zavádění metody BSC, vypracuje také komunikační plán, protože příčinou častého neúspěchu je nedostatečná komunikace. Dále shromáždí a dále distribuuje potřebné podkladové materiály a strategické dokumenty, které jsou potřebné pro úspěšné zavedení metody BSC. Významným krokem této fáze je vytvoření a schválení poslání, hodnot, vize a strategie organizace. Poslání definuje účel existence organizace, proč organizace vznikla. Hodnoty představují principy, které vedou organizaci, reprezentují to, za čím si organizace stojí, její víru a jsou demonstrovány prostřednictvím chování zaměstnanců. Vize představuje slovní definování toho, čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout. Efektivní vize by měla být definovaná stručně a přitažlivě pro zainteresované strany, měla by být dosažitelná a ověřitelná a také by měla inspirovat. Strategie je dlouhodobým plánem pomocí něhož dosáhne organizace stanovených cílů. Pro BSC je důležitá zejména vize, poslání a strategie. Podstatné je, aby byly jasně a srozumitelně formulovány a byly pochopeny a uznávány všemi zaměstnanci a podporovány vrcholovým vedením.



V další fázi jsou vytvořeny a rozvíjeny cíle a měřítka výkonnosti. Nejprve jsou určeny strategické cíle a k těm jsou potom vytvářeny měřítka, která nejlépe zachycují význam daného cíle. Pro každou perspektivu se pak určí klíčové vazby a vztahy mezi měřítky v jedné perspektivě a ostatními měřítky z dalších perspektiv a zjistí se také možnosti vzájemného ovlivňování měřítek. Nejlepším způsobem, jak vytvořit cíle je podle jednotlivých perspektiv, cíle by měli být motivací pro akci a neustále musí korespondovat se stanovenou strategií. Měřítka určují, zda jsou naplňovány stanovené cíle a zda organizace směřuje k realizaci strategie. Měřítka mohou mít podobu zpožděných indikátorů, které ukazují výsledky činností vykonaných v minulosti a nebo podobu předstižných indikátorů, které jsou hybnou silou nebo vedou k výkonu dosaženého ve zpožděném indikátoru. BSC by měl obsahovat rovnovážné množství obou typů měřítek.

Po stanovení cílů a předběžném navržení měřítek je třeba stanovit jejich finální podobu. Nejprve se stanoví optimální počet měřítek, vzhledem k rozdělení BSC do čtyř perspektiv, kdy je jedné perspektivě doporučeno přiřadit 3-5 cílů, měl by se počet měřítek pohybovat mezi 20-25. Každý cíl by měl mít minimálně dvě měřítka předstižné i zpožděné. Jakmile je dokončena konečná úprava měřítek přichází na řadu projednání s vrcholovým vedením a získání zpětné vazby od zaměstnanců.

Při zavedení BSC je také potřeba stanovit záměry a prioritní iniciativy. Záměr je kvantitativní vyjádření měřítka výkonnosti v určitém časovém okamžiku v budoucnosti. Za stanovené záměry je zodpovědné vrcholové vedení a může stanovit záměry krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé. Iniciativy jsou různé programy, aktivity a činnosti, které jsou důležité pro dosažení záměrů. Pokud jsou stanoveny prioritní iniciativy, které podporují dosažení strategických cílů a tyto iniciativy jsou upřednostňovány a podporovány, lze pak jednodušeji dosáhnout ekonomické návratnosti z implementace metody BSC. Sladění iniciativ se strategií také významným způsobem usnadňuje zavedení metody BSC, (Kaplan, Norton, 2007: 231 - 253). Následující Obr. 3.5 shrnuje postup zavádění BSC.

**Obr. 3.5 Postup implementace BSC**



Zdroj: Zdroj: KAPLAN, R., NORTON, D. *Balance Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2007.

### 3.10 Porovnání modelu CAF s metodou BSC

Protože obě metody souží k měření výkonnosti organizace, lze je porovnat, a tak ukázat jejich rozdíly. Model CAF může být propojen s metodou BSC tím způsobem, že vytváří rámec pro zlepšení ve všech oblastech, ve všech perspektivách a jeho použití může velmi usnadnit zavedení metody BSC. Stejně tak metoda BSC se může stát součástí modelu CAF a to při ujasnění klíčových výsledků organizace a také při dokazování existence strategie a strategického řízení. Základní rozdíly mezi oběma modely upřesňuje následující tabulka.

**Tab. 3.4 Porovnání modelu CAF a BSC**

	<b>Metoda BSC</b>	<b>Model CAF</b>
<b>Původně určeno</b>	Pro měření a monitoring výkonu tvořící přidanou hodnotu.	Totální řízení kvality, nalezení výjimečnosti.
<b>Hlavní cíle</b>	Převést strategii organizace na konkrétní úkony. Orientace na úspěšné řízení a úspěšné aktivity organizace. Zvýšit strategickou a finanční výkonnost organizace.	Nalezení silných stránek a oblastí pro zlepšení. Trvalé zlepšení prostřednictvím hodnocení dobrých praxí. Sestavení akčních plánů zlepšování.
<b>Výsledky</b>	Provázanost strategie se všemi perspektivami prostřednictvím cílů, měřítek a vztahů.	Pomocí výsledků z devíti kritérií hodnotí kvalitu řízení a procesů v organizaci.
<b>Přístupy</b>	Strategicky a procesně orientováno do budoucnosti. Obsahuje předpoklady. Je zpracováno konkrétně pro danou organizaci. Příklady pro mikroúroveň.	Procesně orientováno. Zobrazuje současnou situaci. Důraz je kladen na důkazy. Rámec modelu je stejný pro všechny druhy organizací. Podrobná diagnostika pomocí sebehodnocení prováděného zaměstnanci.
<b>Časové určení</b>	Ukazuje čeho chce organizace dosáhnout v budoucnu.	Ukazuje to, čeho dosahujeme nyní.
<b>Zaměření</b>	Na největší problémy a nejdůležitější oblasti vybrané vedením.	Na celkové hodnocení všech oblastí, žádní nejsou prioritní.

Zdroj: GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. (2008:123).

Základním rozdílem mezi oběma metodami je, že model CAF byl přímo a speciálně vytvořen pro potřeby veřejného sektoru, zatímco metoda BSC byla navržena pro soukromý sektor a proto musí být pro aplikaci ve veřejném sektoru přizpůsobena. Metoda BSC je zaměřena na převedení strategických cílů organizace do konkrétních činností a úkonů tak, aby celá organizace směřovala k naplnění dané strategie. Proti tomu hlavním cílem modelu CAF je identifikace silných stránek organizace a oblastí, ve kterých je třeba se zlepšit a to prostřednictvím sestavení akčních plánů zlepšování.

## **4 APLIKACE VYBRANÝCH MODELŮ V PODMÍNKÁCH MÚ VSETÍN**

Město Vsetín, včetně Městského úřadu aktivně zavádí různé metody zvyšujících kvalitu od konce 90. let 20. století. Městský úřad Vsetín patří k prvním institucím veřejné správy, které zavedly model CAF v České republice, a to již v roce 2003. Za aplikaci modelu CAF byl Městský úřad Vsetín v roce 2005 oceněn Ministerstvem vnitra cenou za kvalitu v územní veřejné správě „Organizace dobré veřejné služby“ a také obdržel „Cenu za inovaci“, za systémový přístup k měření spokojenosti občanů/zákazníků, taktéž udělovanou Ministerstvem vnitra. V roce 2006 získal opět cenu „Organizace dobré veřejné služby“, tentokrát za kvalitní realizaci Místní Agendy 21. Ocenění „Organizace dobré veřejné služby“ obdržel Městský úřad Vsetín ještě v roce 2009, za realizaci projektu Zdravé město a Místní Agenda 21. V roce 2010 získal Městský úřad Vsetín opět „Cenu za inovace ve veřejné správě“ za zpracování dynamického strategického plánu města Vsetína pomocí metody BSC, v tomto roce obdržel Městský úřad Vsetín ještě cenu „Stříbrný stupeň“ za kvalitu v územní veřejné správě, za aplikaci Místní Agendy 21. Vsetín byl prvním městem, které zavedlo metodu BSC, pomocí ní si stanovilo svou vizi, vyčlenilo 5 strategických oblastí a od roku 2004 jsou pravidelně každoročně vyhodnocována stanovená měřítká. Městský úřad Vsetín aplikuje i další metody pro zvyšování kvality, již v roce 2003 byl úřad certifikován dle norem ISO 9001 a ISO 14001 a tyto certifikace obdržel i několika následujících letech pro aktualizované verze norem ISO 9001 a 14 001. Úřad se aktivně zapojil do Benchmarkingové iniciativy 2005, od poloviny roku 1999 se město Vsetín zapojilo do procesu Místní Agendy 21 a od roku 2001 je členem Národní sítě Zdravých měst.

### **4.1 Město Vsetín**

První historické zmínky o Vsetínsku, které se vztahují k samému počátku osídlování tohoto území pocházejí z roku 1308. V této době se Vsetín nazýval Setteinz a patřil do majetku templářů, název Wssetin se v dokumentech objevuje až od roku 1396. Hlavní struktura osídlení Vsetínského území byla vytvořena ve 13. a 14. století.

Původně ležel Vsetín na pravém břehu řeky Bečvy, bylo to tzv. Horní město. V období třicetileté války se město rozšířilo i na levý břeh, kde vzniklo tzv. Dolní město Vsetín, které roku 1647 získalo samostatnost. Horní a Dolní Vsetín se sloučili až roku 1849. **Roku 1909 se město Vsetín stalo městem okresním.**

Město Vsetín leží na Jihovýchodní Moravě a rozkládá se na úpatí Vsetínských, Hostýnských a Vizovických vrchů. **Svou polohou náleží Vsetín do Zlínského kraje,** jeho rozloha činí 5761,49 ha a nadmořská výška je 345 m nad mořem. K 31. prosinci 2009 město Vsetín registrovalo **27 557 obyvatel.**

**Město Vsetín je obec s rozšířenou působností** a zabezpečuje výkon státní správy v územním obvodu města Vsetína a dalších 31 obcí, kterými jsou Bystřička, Francova Lhota, Halenkov, Horní Lideč, Hošťálková, Hovězí, Huslenky, Jablůnka, Janová, Karolinka, Kateřinice, Lačnov, Leskovec, Liptál, Lhota u Vsetína, Lidečko, Lužná, Malá Bystřice, Pozděchov, Nový Hrozenkov, Prlov, Pržno, Ratiboř, Růžďka, Seninka, Střelná, Ústí, Valašská Polanka, Valašská Senice, Velké Karlovice, Zděchov.<sup>27</sup>

## 4.2 Správa města Vsetína

Město Vsetín je samostatně spravováno zastupitelstvem, dalšími orgány jsou rada města, starosta a městský úřad. Zastupitelstvo je nejvyšším orgánem v oblasti samostatné působnosti, ve Vsetíně má **zastupitelstvo města 21 členů**. Mezi hlavní úkoly zastupitelstva patří schvalování rozpočtu a závěrečného účtu města, schvalování programu rozvoje města, zastupitelstvo dále ze svých řad volí starostu, místostarosty a členy rady města, zřizuje a ruší příspěvkové organizace a organizační složky města, uděluje čestné občanství a ceny města. Pro plnění úkolů města a k zabezpečení místních záležitostí v samostatné působnosti vydává zastupitelstvo obecně závazné vyhlášky. Zastupitelstvo města Vsetína si jako své poradní a kontrolní orgány zřídilo Finanční výbor a Kontrolní výbor. Ve Vsetíně zastupitelstvo zřídilo 19 příspěvkových organizací mezi ně patří zejména základní a mateřské školy, ale také Technické služby města Vsetína, Městské lázně Vsetín, Vsetínská správní a investiční nebo Masarykova veřejná knihovna. Jako organizační složku města zřídilo zastupitelstvo Terénní a sociální práce, ta se zabývá zejména poradenstvím a pomocí sociálně znevýhodněným občanům.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Město Vsetín [online] c 2011. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/mesto.asp?p1=6517>

<sup>28</sup> Město Vsetín [online] c 2011. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/zastupitelstvo-mesta/os-1003>

**Rada města Vsetína** je samosprávný výkonný orgán města, **má 7 členů** a je tvořen starostou, třemi místostarosty a dalšími členy, kteří jsou voleni z členů zastupitelstva města. Rada města je ze své činnosti odpovědná zastupitelstvu. Rada zabezpečuje plnění zastupitelstvem přijatých usnesení, hospodaření dle schváleného rozpočtu, stanovuje rozdělení pravomocí v městském úřadu, počet zaměstnanců městského úřadu a také zřizuje a ruší odbory a oddělení. Ve věcech patřících do přenesené působnosti vydává nařízení města. Rada města Vsetína si zřídila celkem 14 komisí, které působí jako její iniciativní a kontrolní orgány. Jsou jimi: Komise bytová, Komise sportovní, Smírčí rada, Komise Agendy 21 a Projektu Zdravé město, Komise výstavby, Komise pro výchovu a vzdělávání, Komise prevence kriminality, Komise pro cestovní ruch, Komise sociální, Komise zdravotní, Komise životního prostředí, Komise pro kulturu, Komise Sbor pro občanské záležitosti, Komise investiční a fondu rozvoje bydlení.<sup>29</sup>

**Starosta** především zastupuje město navenek, je volen ze členů zastupitelstva města. Starosta odpovídá za informovanost veřejnosti o činnosti obce a také odpovídá za přezkoumání hospodaření obce. Starosta stojí v čele Městského úřadu Vsetín a řídí Městskou policii Vsetín.

**Městský úřad Vsetín** zabezpečuje jednak úkoly v samostatné působnosti, které mu uloží zastupitelstvo nebo rada města a také vykonává státní správu v rámci přenesené působnosti. Městský úřad Vsetín (dále jen MÚV) tvoří starosta, který stojí v čele MÚV, dále tři místostarostové, útvar interního auditu, tajemník a další zaměstnanci. MÚV **je rozdělen na 12 odborů**, z nichž některé se dále vnitřně člení na oddělení nebo úseky, (viz příloha č. 5).

#### **4.2.1 Personální zajištění Městského úřadu Vsetín**

Dle výroční zprávy města Vsetína za rok 2009 činil celkový počet zaměstnanců zařazených do MÚV 189. Z níže uvedené Tab. 4.1 je patrné, že počet zaměstnanců MÚV je relativně stabilní a za období 2006 - 2009 se pohyboval v rozmezí 184 – 191 zaměstnanců. Tab. 4.1 také ukazuje jak na MÚV vznikaly a zanikaly jednotlivé odbory, v roce 2007 vznikl nově odbor Public Relations, v roce 2008 vznikl odbor strategického rozvoje města a od roku 2009 nově vznikl odbor právní a odbor informatiky.

---

<sup>29</sup> Město Vsetín [online] c 2011. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/rada-mesta/os-1004>

**Tab. 4.1 Počet zaměstnanců v jednotlivých odborech v letech 2006-2009**

<b>Rok</b>				
<b>Odbor MúV</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Finanční odbor	20	20	17	19
Odbor školství a kultury	12	11	10	7
Odbor právní	0	0	0	4
Odbor Informatiky	0	0	0	6
Oddělení Public Relations	0	1	1	1
Odbor strategického rozvoje města	0	0	4	5
Odbor sociálních věcí	38	40	36	38
Odbor životního prostředí	24	25	23	23
Živnostenský úřad	10	10	9	10
Odbor územního plánování, stavebního řádu a dopravy	23	24	26	26
Kancelář starosty	21	24	17	16
Odbor správních agend	31	32	32	27
Útvar interního auditu	5	4	1	1
<b>Celkem</b>	<b>184</b>	<b>191</b>	<b>184</b>	<b>189</b>

Zdroj: Výroční zprávy města Vsetína za rok 2007 a 2009, vlastní zpracování.

Největší počet zaměstnanců je za celé sledované období na odboru sociálních věcí, následuje odbor správních agend a odbor životního prostředí. V posledním sledovaném roce 2009 došlo téměř na všech odborech ke snížení počtu zaměstnanců, což se ale neprojevalo celkovým snížením počtu zaměstnanců z důvodu nově vzniklých odborů. Nejrapidnější snížení počtu pracovníků proběhlo na odboru školství a kultury, kde z původních 12 v roce 2006 klesl počet zaměstnanců na 7 a u útvaru interního auditu byl počet pracovníků snížen z 5 na 1. K velkému poklesu došlo také na odboru kanceláře starosty, v roce 2007 zde bylo zařazeno 24 pracovníků a v roce 2009 jich o 8 méně.

### 4.3 Vývoj zavádění metod zvyšujících kvalitu

Vsetín je městem, které se již mnoho let snaží realizovat řadu projektů a aktivit, které vedou ke zvyšování kvality, a to jak ke zvyšování kvality života obyvatel města, tak ke zkvalitnění poskytovaných veřejných služeb MúV. Již v roce 1999 schválilo zastupitelstvo města Vsetína **projekt MA 21**, následující rok vznikl „Dětský parlament“ a v roce 2001 se začal realizovat projekt „Zdravé město,“ na jehož základě se začaly systémově uplatňovat principy MA 21. V roce 2001 začal MúV uplatňovat **normy ISO 9001 a 14001** a o dva roky později získal MúV jako první v ČR

certifikáty kvality za tyto normy. V roce 2003 provedl MúV první **sebehodnocení dle modelu CAF** a v tomtéž roce se zapojil do projektu benchmarking výkonu státní správy obcí III. typu. Rok 2004 patřil strategickému řízení, byla zpracována strategická mapa města Vsetína a začala být uplatňována **metoda BSC**, jejíž měřítka jsou každoročně vyhodnocována. V roce 2004 bylo provedeno druhé kolo sebehodnocení dle modelu CAF. V roce 2005 se město zapojilo do dalšího benchmarkingového projektu „**Benchmarkingová iniciativa 2005**“ a bylo provedeno další, v pořadí již třetí sebehodnocení dle modelu CAF. V roce 2006, 2009 a 2010 obhájil MúV certifikaci dle norem ISO 9001 a 14001. Čtvrté a prozatím poslední kolo sebehodnocení dle CAF bylo provedeno až v roce 2009, následující Tab. 4.2 znázorňuje zavádění jednotlivých metod zvyšujících kvalitu městem Vsetín a MúV.

**Tab. 4.2 Časové znázornění zavádění jednotlivých metod zvyšujících kvalitu městem Vsetín a MúV**

1999	MA 21
2000	„Dětský parlament“
2001	MA 21 dle projektu „Zdravé město“
2001	Řízení dle norem ISO 9001 a 14001
2003	Certifikace norem ISO 9001 a 14001
	Sebehodnocení dle modelu CAF
	Benchmarking výkonu státní správy obcí III. typu
2004	Zavedení BSC
	Sebehodnocení dle CAF
2005	Benchmarkingová iniciativa 2005
	Sebehodnocení dle CAF
2009	Sebehodnocení dle CAF

Zdroj: Řízení procesů výkonů státní správy. (2004:37).

#### 4.4 Zavedení metody BSC městem Vsetín

Město Vsetín aplikovalo BSC na město jako veřejnoprávní korporaci, BSC se tedy týká všech orgánů města, včetně MúV. Strategický plán města se začal zpracovávat v roce 2004 s pomocí expertů a odborných konzultantů. V listopadu tohoto roku zastupitelstvo města Vsetína přijalo a schválilo strategický plán města. Ve spolupráci se společností MEPCO byl rozpracován návrh měřítek a návrh strategické mapy města Vsetína, (viz příloha č. 6). Následující tab. 4.3 ukazuje strukturu BSC ve Vsetíně.



**Tab. 4.3 Soubor měřítek strategických témat BSC Vsetín**

Téma	Název měřítka
Vize	0.1 Index spokojenosti občanů
	0.2 Ekologická stopa
	0.3 Počet obyvatel
<b>Perspektiva - Občan, klient</b>	
1. Motivující pracovní příležitosti	1.1 Míra nezaměstnanosti
	1.2 Průměrný plat
2. Dostupné služby, péče, vzdělávání a možnost spolkového, kulturního a duchovního života.	2.1 Dostupnost služeb a péče
3. Možnosti pro zdravý životní styl a sportování.	3.1 Zdraví obyvatel
	3.2 Možnosti pro zdravý životní styl
4. Odpovídající bydlení a upravené město.	4.1 Kvalita života na sídlišti
	4.2 Počet vybudovaných nových bytů
5. Prevence a bezpečnost.	5.1 Pocit bezpečí
	5.2 Akce k prevenci
	5.3 Kriminalita ve městě
	5.4 Dopravní nehodovost
<b>Perspektiva - Hospodárnost a financování aktivit</b>	
6. Zodpovědné financování a financování z různých zdrojů.	6.1 Zadluženost města
	6.2 Efektivita provozních nákladů
	6.3 Získané dotace a granty
	6.4 Investice jiných subjektů na území města
7. Účelné hospodaření s finančními prostředky a majetkem města.	7.1 Využívání majetku
	7.2 Přírůstek majetku města
	7.3 Efektivnost při hospodaření s finančními prostředky
<b>Perspektiva - Interní procesy</b>	
8. Promyšlená příprava a realizace investičních akcí.	8.1 Průmyslové zóny a jejich využití
	8.2 Investice města
9. Kvalitní činnost radnice, městské policie, technických služeb, vlastních školských, kulturních, sportovních a ostatních zařízení.	9.1 Kvalita a výkonnost úřadu dle Benchmarking
	9.2 Kvalita a výkonnost úřadu dle metody CAF
	9.3 Audit pracovišť
10. Partnerství k realizaci záměrů, podnikání a vzdělanosti; podpora spolků a neziskových organizací.	10.1 Plnění komunitního plánu zdraví a kvality života
<b>Perspektiva - Učení se a růstu</b>	
11. Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti.	11.1 Spokojenost zaměstnanců na úřadě
12. Zdokonalování procesu komunitního plánování.	12.1 Počet projektů
	12.2 Partnerství s veřejností (Místní Agenda 21)
13. Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a efektivních technologií.	13.1 Nové metody a technologie na úřadě
	13.2 Index způsobilosti zaměstnanců
	13.3 Zlepšovací návrhy na úřadě

Zdroj: Půček, M., Ochrana, F. a kol, Chytrá veřejná správa – Kohezní politika, 2009, s 94-95.

Poslání města všeobecně stanovuje zákon č. 128/2000 Sb. o obcích, kde je stanoveno, že město pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů a při plnění svých úkolů chrání veřejný zájem. V souladu

s tímto posláním si město Vsetín zformulovalo vlastní vizi: „**Vsetín, srdce Valašska – příjemné město k životu, práci a zábavě; město usilující o zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje.**“ Pro naplnění této vize bylo zformulováno pět prioritních oblastí, nebo-li strategií města a těmi jsou: pracovní příležitosti, dostupné bydlení, příležitosti k využití volného času, zdravé a půvabné město a bezpečné město.

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole model BSC má čtyři perspektivy a město Vsetín si ke každé ze základních čtyř perspektiv stanovilo několik témat, která upřesňují danou perspektivu a ukazují, čeho je třeba dosáhnout pro její naplnění. Pro každé jednotlivé téma jsou pak stanovena konkrétní měřítka, kterými se téma hodnotí. Přehled měřítek a témat u každé z perspektiv ukazuje Obr. 4.1.

Město Vsetín začalo používat metodu BSC od roku 2004 a od té doby každoročně vyhodnocuje výsledky dosahované v soustavě stanovených měřítek. Celkem bylo v roce 2004 stanoveno 34 měřítek, přičemž některá z nich byla vyhodnocována až v pozdějších letech a některá z nich byla v průběhu let vyřazena. V roce 2004 bylo provedeno počáteční šetření, a tak byly stanoveny „startovní“ hodnoty, ke každému měřítku byl stanoven cíl, kterého chtělo město dosáhnout do roku 2010, na každý rok byl stanoven plán hodnot měřítek, tak aby tohoto cíle bylo úspěšně dosaženo. V některých případech byly plány překročeny a cílová hodnota tak byla naplněna ještě před rokem 2010. Každé z měřítek je přiděleno některému z odborů, do jehož kompetence obsahově zapadá a tento odbor pak zajišťuje dosažení cílových hodnot a také poskytuje informace pro každoroční vyhodnocení daného měřítka.

Celkové vyhodnocení měřítek a sestavení přehledu o jejich plnění zabezpečuje odbor strategického rozvoje města Vsetína. Níže uvedená Tab. 4.4 znázorňuje číselné informace o tom, kolik měřítek bylo v jednotlivých letech splněno, kolik měřítek město Vsetín v daném roce nevyhodnocovalo a kolik měřítek nesplnilo. U několika měřítek bylo stanoveno, že budou mít pouze informativní charakter a tedy se nehodnotí úspěšnost jejich naplnění. Popis měřítek viz příloha č. 7, přehled výsledků dosažených u jednotlivých měřítek viz příloha č. 8.

**Tab. 4. 4 Úspěšnost města Vsetína v plnění stanovených měřítek v letech 2005-2008**

rok	2005	2006	2007	2008
Splněno	17	19	20	16
Nesplněno	4	5	9	4
Nehodnoceno	10	7	2	5
Informativní	3	3	3	7

Zdroj: Vyhodnocení plnění měřítek strategického plánu za roky 2004-2008.

Vysoký počet nehodnocených měřítek v roce 2005 byl z toho důvodu, že u mnohých měřítek zatím nebyly stanoveny hodnoty, kterých má být dosaženo. Lze si také všimnout, že v roce 2008 vzrostl počet měřítek, která mají pouze informativní charakter, bylo konstatováno, že mnoho měřítek může město Vsetín jen s těžší ovlivnit, proto byla přeřazena do kategorie informativních, např.: průměrná mzda, počet obyvatel, atd. V letech 2005 - 2008 město v průměru každoročně splnilo cca 53 % a nesplnilo 16 % stanovených měřítek.<sup>30</sup>

Výše provedený rozbor (Tab. 4.3, Tab. 4.4 a přílohy 7 a 8) přináší rovněž informace o tom, do jaké míry se městu Vsetín v jednotlivých letech podařilo dosáhnout stanovených cílů nebo se těmto cílům přiblížit a zároveň zda toto plnění je vyvážené s ohledem na všechny čtyři perspektivy metody BSC. V tomto smyslu je možné konstatovat, že:

- Perspektiva občan klient byla za sledované období 2005 – 2008 splněna z 25 %; 41,7 %; 66,7 %; 45,5%. Nízké procento naplnění cílů v roce 2005 je dáno tím, že 66,7% měřítek nebylo v tomto roce hodnoceno. Pokles procenta splnění cílů v roce 2008 je způsoben změnou charakteru 27,3 % měřítek na informativní.
- Perspektiva hospodárnost a financování aktivit byla ve všech sledovaných letech splněna s výjimkou roku 2007, v tomto roce byla naplněna jen z 80 %.
- Perspektiva interních procesů byla za sledované období 2005 – 2008 splněna z 80 %; 60 %; 60 %; 60 %. Pokles procenta splněných cílů v posledních třech sledovaných letech je způsoben z velké části neprovedením sebehodnocení dle modelu CAF, což je jedním z měřítek této oblasti.

<sup>30</sup> Výsledky měřítek BSC za rok 2009 nebyly autorce diplomové práce Městským úřadem Vsetín zpřístupněny.

- Perspektiva učení se a růstu byla za sledované období 2005 – 2008 splněna z 66,7 %; 83,3 %; 66,7 %; 66,7 %. V posledních třech letech se nedařilo naplňovat měřítko „Počet přijatých zlepšovacích návrhů“, proto bylo v roce 2008 navrženo na vyřazení.

#### 4.5 Zavedení metody CAF Městským úřadem Vsetín

Jak bylo již zmíněno výše, model CAF byl MúV poprvé implementován v roce 2003, kdy se MúV stal jedním ze tří prvních úřadů v ČR. V červenci roku 2003 začalo první kolo sebehodnotí sběrem a analýzou podkladů pro CAF, následující měsíc byly připraveny informace pro zastupitelstvo a radu města Vsetína. V říjnu **rada města Vsetína rozhodla** o provedení sebehodnocení prostřednictvím modelu CAF, v témže měsíci byly se sebehodnocením seznámeni vedoucí zaměstnanci jednotlivých odborů a byl **jmenován tým CAF, který se skládal z šesti členů**. V listopadu pak proběhlo samotné sebehodnocení a následné externí přezkoumání provedeného sebehodnocení. Druhé kolo sebehodnocení bylo provedeno v následujícím roce 2004, v průběhu měsíce září a října a třetí kolo se uskutečnilo v roce 2005 během října a listopadu. Sebehodnocení prostřednictvím modelu CAF na MúV zaštiťuje útvar interního auditu.

Prozatím poslední sebehodnocení bylo na MúV provedeno v roce 2009. Toto poslední sebehodnocení bylo provedeno **dle nové rozšířené stupnice bodování**, do roku 2005 byla bodová škála od 0 - 5 bodů, ale upravená verze modelu CAF 2006 upravila bodovou stupnici na 0 – 100 bodů. Hodnoty uvedené v Tab. 4.5 a Tab. 4.6 byly, proto přizpůsobeny hodnotám z roku 2009 převedením na procentuální vyjádření. Tab. 4.3 znázorňuje průměrné výsledky bodového hodnocení u kritérií předpokladů. V průběhu prvních tří let, kdy bylo provedeno sebehodnocení se u všech pěti kritérií předpokladů MúV postupně zlepšoval, při porovnání dosažených výsledků za tyto tři první sebehodnocení je patrné, že mezi lety 2003 - 2004 je nárůst bodů mnohem větší než u následujícího období mezi lety 2004 - 2005. Zlepšení MúV v roce 2004 je jednak důsledkem provedení prvního sebehodnocení v předchozím roce, kdy si MúV uvědomil své silné stránky a příležitosti, které se promítly do Akčního plánu zlepšování, a jednak v roce 2004 Město Vsetín zavedlo metodu BSC, díky níž mohl MúV doložit mnohem více důkazů pro jednotlivá kritéria předpokladů (více viz kap. 4.6). Po tříleté přestávce, ve které

MúV sebehodnocení neprováděl, dosáhl MúV v roce 2009 výrazného zlepšení u všech kritérií předpokladů. U kritéria Vedení, Strategie a plánování a Procesy postoupil o jednu úroveň výše tzn. z úrovně „Check“, která znamená přezkoumání provedených činností, dosáhl na úroveň „Act“, kdy nejenže dané činnosti přezkoumává, ale v případě potřeby je schopen dané činnosti přizpůsobit. U kritéria Pracovníci se posunul z úrovně „Do“, která znamená, že plánované činnosti jsou realizovány do fáze „Check“. U kritéria Partnerství a zdroje zůstal MúV jen o pár desetin bodu stále v kategorii „Check“.

**Tab. 4.5 Bodové výsledky u kritérií předpokladů v letech 2003-2005 a 2009**

Kritéria/rok	2003	2004	2005	2009
<b>1. Vedení (sytém řízení)</b>	53,8	59,2	61,0	75,66
<b>2. Strategie a plánování</b>	54,0	61,0	61,2	77,13
<b>3. Pracovníci (řízení lidských zdrojů)</b>	38,0	46,6	49,6	70,67
<b>4. Partnerství a zdroje</b>	41,2	50,6	52,4	70,89
<b>5. Procesy (řízení procesů a změn)</b>	52,6	57,0	64,2	72,08

Zdroj: Sebehodnotící zprávy města Vsetína za roky 2003-2005 a 2009.

U kritérií výsledků, které zobrazuje Tab. 4.5 není zlepšení v prvních třech letech provedeného sebehodnocení zdaleka tak výrazné jako u kritérií předpokladů a lze říci, že MúV v oblastech výsledků značně zaostával. Významného bodového nárůstu dosáhl MúV až po tříleté pauze v roce 2009, kdy u poloviny kritérií výsledků dokonce postoupil o dvě úrovně, a to konkrétně u výsledkového kritéria Zákazníci/občané a Zaměstnanci, u těchto kritérií dosahovaly v roce 2005 výsledkové trendy jen mírného pokroku a MúV plnil jen některé stanovené cíle a v roce 2009 již trendy výsledků dosahovaly značného pokroku a MúV plnil všechny stanovené cíle. U zbývajících dvou kritérií Společnost výsledky a Klíčové výsledky výkonnosti se MúV dostal z úrovně splnění většiny cílů a rostoucích výsledkových trendů na stejnou úroveň jako u předchozích kritérií tzn. trendy ukazují značný pokrok a jsou splněny všechny stanovené cíle. Podrobnější výsledky sebehodnocení jsou součástí přílohy č. 9.

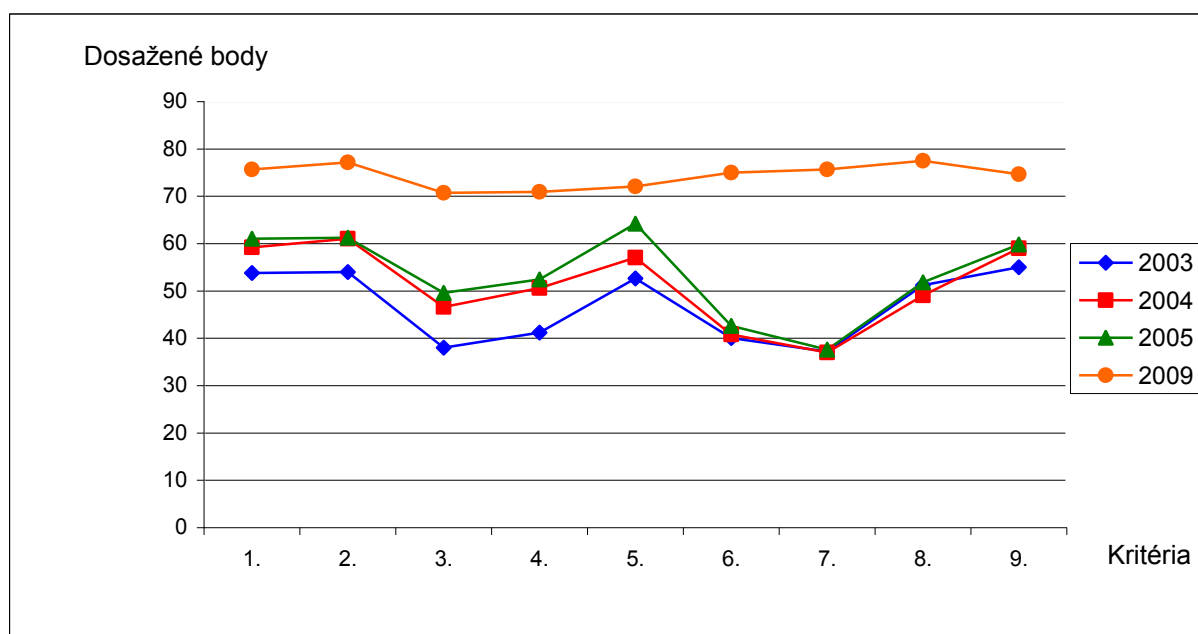
**Tab. 4.6 Bodové výsledky u kritérií výsledků v letech 2003-2005 a 2009**

Kritéria/rok	2003	2004	2005	2009
<b>6. Zákazníci/občané výsledky</b>	40,0	40,8	42,6	75,0
<b>7. Pracovníci výsledky</b>	37,2	37,0	37,6	75,63
<b>8. Společnost výsledky</b>	51,2	49,0	51,8	77,5
<b>9. Klíčové výsledky výkonnosti</b>	55,0	59,0	59,8	74,6

Zdroj: Sebehodnotící zprávy města Vsetína za roky 2003-2005 a 2009.

Níže uvedený Obr. 4.2 znázorňuje bodové výsledky MúV dosažené za jednotlivá kritéria modelu CAF v letech 2003 – 2005 a 2009. Je jednoznačně patrné, že v prvních třech letech provedeného sebehodnocení dosahoval MúV značně rozdílných výsledků mezi jednotlivými kritérii. Z Obr. 4.1 je také vidět zlepšení u kritérií předpokladů, ke kterému došlo po prvním sebehodnocení v roce 2003, naopak kritéria výsledků dosahují za první tři provedená sebehodnocení téměř totožných výsledků. K velkému zlepšení došlo až při posledním provedeném sebehodnocení v roce 2009, které také odráží vyváženější trend dosažených bodových hodnot v rámci všech kritérií, nežli tomu bylo v předchozích sebehodnoceních.

**Obr 4.1 Srovnání bodů dosažených v sebehodnocení MúV v letech 2003-2005 a 2009**



Zdroj: Sebehodnotící zprávy MúV, vlastní zpracování.

## 4.6 Vzájemný vztah modelu CAF a metody BSC

Vzájemný vztah modelu CAF a metody BSC je v této části diplomové práce ověřován ve smyslu propojení metody BSC a modelu CAF, které vede k synergickému efektu<sup>31</sup> v oblasti zvyšování kvality MúV. Pozornost bude soustředěna na rozdíl bodového hodnocení mezi rokem 2003, kdy Město Vsetín metodu BSC ještě neuplatňovalo a rokem 2004 a 2005, kdy již byla metoda BSC zahrnuta mezi důkazy pro jednotlivá subkritéria modelu CAF.

Prostřednictvím následujících vybraných kritérií předpokladů – 2 Strategie a plánování, 5. Procesy a dvou kritérií výsledků – 6 Zákazníci/ občané výsledky a 7 Zaměstnanci výsledky modelu CAF, bude demonstrováno, jaký má metoda BSC vliv na model CAF při jejich současném použití MúV a městem Vsetín.

**Tab. 4.7 Kritérium 2. Strategie a plánování v letech 2003-2005**

	Oblast	2003	2004	2005
<b>2</b>	<b>Strategie a plánování</b>	<b>54,0</b>	<b>61,0</b>	<b>61,2</b>
2.1	Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran	54,6	63,6	64,6
2.2	Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování	51,6	56,6	59,6
2.3	Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace	56,0	62,8	59,6

Zdroj: Sebehodnotící zprávy města Vsetína, vlastní zpracování.

Tab. 4.7 ukazuje zlepšení hodnocení v letech 2004 a 2005. V roce 2005 se všechny subkritéria oblasti strategie a plánování zlepšily. Metoda BSC pozitivním způsobem nejvýrazněji ovlivnila subkritérium 2.1 - Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, kdy v rámci první fáze zavádění metody BSC byla zpracována Strategická mapa pro město Vsetín. Subkritérium 2.2 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování zaznamenalo také pozitivní posun, díky metodě BSC byly na základě vize vytvořeny strategické a provozní cíle, byl splněn požadavek na zlepšování metod a strategií a na základě expertního posudku BSC MúV dokázalo, že hodnotí kvalitu strategických a provozních plánů. BSC významným způsobem také přispělo ke zlepšenému výsledku u dalšího subkritéria 2.3, MúV tak mohl podat důkazy o tom, že uplatňuje strategie a plánuje, převádí strategické cíle do plánů a úkolů a propojuje

<sup>31</sup> Synergický efekt, nebo li efekt společného působení několika prvků, je takový efekt, který je větší nebo kvalitativně vyšší než prostý součet ze samotného působení jednotlivých prvků.

je s klíčovými procesy. **Lze tedy konstatovat, že zavedení metody BSC má jednoznačně pozitivní vliv na výsledky kritéria Strategie a plánování modelu CAF.**

**Tab. 4.8 Kritérium 5. Procesy v letech 2003-2005**

	Oblast	2003	2004	2005
<b>5</b>	<b>Procesy</b>	<b>52,6</b>	<b>57,0</b>	<b>64,2</b>
5.1	Soustavné identifikování, navrhování a zlepšování procesů	58,2	60,8	68,2
5.2	Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka	50,0	49,8	63,2
5.3	Plánuje a řídí modernizaci a inovace	49,4	60,4	61,0

Zdroj: Sebehodnotící zprávy města Vsetína, vlastní zpracování.

Další oblastí, kde zavedení metody znamenalo značné zlepšení je oblast procesů, jak zobrazuje Tab. 4.8. Metoda BSC byla přínosem zejména pro subkritérium 5.1, jejím prostřednictvím bylo zajištěno, aby procesy podporovaly strategické cíle a také, aby bylo procesům přiřazeno množství prostředků dle jejich významu pro strategické záměry organizace. U subkritéria 5.3 je pozitivní vliv nejvýznamnější, MúV mohl díky měřítkům stanoveným na základě metody BSC podat důkazy o hodnocení, o efektivním řízení procesů změn a o jednání se všemi partnery ohledně všech plánovaných nebo již prováděných změnách. **Metoda BSC byla u kritéria Procesů jedním z faktorů, které byly důvodem pro zlepšené výsledky v roce 2004.**

**Tab. 4.9 Kritérium 6. Zákazníci/občané – výsledky v letech 2003-2005**

	Oblast	2003	2004	2005
<b>6</b>	<b>Zákazníci/občané - výsledky</b>	<b>40,0</b>	<b>40,8</b>	<b>42,6</b>
6.1	Výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků	42,0	44,0	45,0
6.2	Ukazatele měření orientovaných na občana/zákazníka	38,0	37,4	40,0

Zdroj: Sebehodnotící zprávy města Vsetína, vlastní zpracování.

Výše uvedená Tab. 4.9 ukazuje, že celkové zlepšení hodnocení v oblasti výsledků u zákazníků/občanů v roce 2004 bylo zanedbatelné a u subkritéria 6.2 došlo dokonce ke zhoršení o 0,6 %. Metoda BSC u sedmého kritéria zasáhla zejména do výsledků týkajících se celkové image organizace, ale protože **metoda BSC** byla ve Vsetíně implementována na celé město jako veřejnoprávní korporaci a dle toho byla stanovena i měřítka, která se nevěnují spokojenosti občanů jako zákazníků MúV



**neměla na hodnocení výsledků kritéria Zákazníci/občané z pohledu samotného MúV přímý vliv.**

**Tab. 4.10 Kritérium 7. Zaměstnanci - výsledky**

	Oblast	2003	2004
<b>7</b>	<b>Zaměstnanci - výsledky</b>	<b>37,2</b>	<b>37,0</b>
7.1	Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců	39,2	33,2
7.2	Ukazatele výsledků organizace ve vztahu k zaměstnancům	35,0	40,6

Zdroj: Sebehodnotící zprávy města Vsetína, vlastní zpracování.

**Na sedmé kritérium modelu CAF Výsledky - Zaměstnanci neměla rovněž metoda BSC přímý vliv**, důvody jsou stejné jako u předchozího šestého kritéria, metoda BSC nebyla aplikována výhradně na MúV, ale na město Vsetín jako celek. Metoda BSC zavedla jako jedno z měřítek index spokojenosti zaměstnanců a od roku 2004 se každoročně provádí šetření spokojenosti zaměstnanců MúV (viz příloha č. 10), v subkritériu 7.1 se toto, ale neprojevílo a jak zobrazuje Tab. 4.10 u subkritéria 7.1 dosáhl MúV v roce 2004 o 6 % horšího bodového hodnocení než v roce 2003.

#### **4.6.1 Vyhodnocení propojení modelu CAF a metody BSC**

Obecně lze říci, že metoda BCS i model CAF společně vzájemně působí na zvyšování kvality MúV větší měrou, než pokud by byla implementována pouze jedna z metod. Na konkrétním příkladu MúV bylo dokázáno že synergie je více patrná u kritérií předpokladů a nejvíce pak u kritérií Strategie a plánování (kritérium 2) a kritéria Procesy (kritérium 5), částečně pak působí také u kritéria Partnerství a zdroje (kritérium 4), kde metoda BSC ovlivňuje subkritéria 4.3 Řízení financí a 4.4 Řízení znalostí a informací. Zároveň uvedené příklady ukázaly, že síla celkového synergického efektu při použití metody BSC a modelu CAF záleží na tom, jakým způsobem bude metoda BSC uplatněna a jak budou stanovena jednotlivá měřítka. Jak bylo ukázáno výše u výsledkových kritérií zákazníků/občanů a zaměstnanců neměla metoda BSC výrazný vliv na bodové výsledky v těchto oblastech. Důvodem pro to, je zejména orientace metody BCS na celé město Vsetín a tomu také odpovídá obsah stanovených měřítek, která se jen velmi málo zaměřují na výkonnost MúVv těchto oblastech.

## 4.7 SWOT analýza řízení kvality MÚV při využití metod zvyšujících kvalitu

Následující SWOT analýza na Obr. 4.2 shrnuje silné a slabé stránky MÚV při využívání metod zvyšujících kvalitu a tedy řízení kvality, nastiňuje příležitosti pro další rozvoj, dosažení lepších výsledků a větší zainteresovanosti zaměstnanců a také ukazuje ohrožení, která mohou zásadním způsobem ovlivnit další uplatňování těchto metod potažmo zlepšování kvality MÚV.

**Obr. 4.2 SWOT analýza řízení kvality MÚV**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Uplatnění mnoha metod zvyšujících kvalitu (CAF, BSC, Benchmarking, ISO normy, MA 21 a další). Sestavená funkční vize a strategie města. Detailně zpracované a zveřejňované výroční zprávy. Získání ocenění za kvalitu a inovace ve veřejné správě. Audit pracovišť. Provádění každoročního šetření spokojenosti zaměstnanců.	Nízká účast zaměstnanců v šetření spokojenosti, nenaplnění stanovené hodnoty indexu spokojenosti zaměstnanců. Nízká angažovanost a zmocnění zaměstnanců. Řízení prostředků, zařízení a majetku. Nízká motivace zaměstnanců, vedení není příkladem. Nepravidelné sebehodnocení dle modelu CAF.
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Personální posílení útvaru interního auditu. Zvyšování informovanosti zaměstnanců a vzdělávání v oblasti metod zvyšujících kvalitu. Zdůraznění přínosů metod zvyšujících kvalitu a tím zvýšení důvěry v tyto metody. Soustředit se na vybranou metodu zvyšování kvality.	Změna vedení. Změna priorit. Odchod zainteresovaných zaměstnanců. Nezájem ze strany zaměstnanců o metody zvyšující kvalitu.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Celkově nejslabším článkem MÚV jsou z pohledu metod zvyšujících kvalitu zaměstnanci, kteří jsou málo motivováni, nejsou dostatečně vzděláváni v oblasti řízení kvality a vedoucí zaměstnanci jim neposkytují dostatečné informace o vývoji a zavádění jednotlivých metod zvyšujících kvalitu. Tento fakt dokládá i následující dotazníkový průzkum, který autorka provedla na MÚV.

Pro získání reálné představy o tom, jak metody zvyšování kvality vnímají samotní zaměstnanci MÚV, zda tyto metody uznávají a zda jsou zainteresováni

do jejich vyhodnocování a také pro identifikaci přínosů vybraných modelů v praxi, provedla autorka diplomové práce šetření prostřednictvím dotazníků. Dotazník byl realizován elektronickou formou a zaslán všem zaměstnancům MúV na jejich e-mailové adresy uveřejněné na webových stránkách města Vsetína. Dotazník obsahoval 10 otázek, přičemž šest otázek se přímo týkalo modelům BSC nebo CAF, jedna otázka byla zaměřená na město Vsetín a tři otázky se týkaly samotných zaměstnanců. V úvodní části dotazníků bylo upřesněno pro jaké účely budou získané informace použity. Celkem bylo rozesláno 180 dotazníků, po uplynutí jednoho týdne odpovědělo celkem 28 zaměstnanců MúV, což představuje 15,5% návratnost. Z těchto 28 odpovědí bylo 5 dotazníků, tedy 17,8 % nevyplněných, zaměstnanci MúV vždy uvedli důvod nevyplnění dotazníků, ve třech případech byla důvodem neznalost dotazovaných metod a ve zbylých dvou případech nebyl dotazník vyplněn, protože respondenti nevidí v metodách zvyšujících kvalitu žádný přínos. Z důvodu tak malého počtu došlých odpovědí nemají údaje získané prostřednictvím dotazníků velkou vypovídací hodnotu.

V dotazníku byly použity tři otázky týkající se identifikačních údajů respondentů, tyto údaje byly vyplněny ve všech 28 získaných dotaznících. Otázka č. 8 se dotazovala na pohlaví, otázka č. 9 se týkala věku respondentů a otázka č. 10 zařazení do odboru na MúV. Dotazníky vyplnilo 19 žen a 9 mužů, v procentuálním vyjádření 67,8 % žen a 32,2 % mužů. Dle věku odpovědělo na dotazník 6 respondentů ve věkové kategorii do 35 let, 7 bylo z kategorie 36-45 let, 12 a tedy nejvíce respondentů bylo z věkové kategorie 46-55 let, což představuje 42,7 % a pouze 3 respondenti byli z kategorie nad 56 let. Poslední identifikační otázka se týkala zařazení do odborů v MúV. Nejvíce odpovědí přišlo z odboru strategického rozvoje města a odboru životního prostředí, z každého pět, čtyři respondenti byli z odboru školství a kultury, z odboru územního plánování, stavebního řádu a dopravy a z kanceláře starosty přišlo po třech odpovědích, z obecního živnostenského úřadu, sekretariátu a odboru správních agend odpověděli vždy dva respondenti, z odboru informatiky a finančního odboru odpověděl jeden dotázaný. Žádný respondent neodpověděl z odboru právního a z odboru sociálních věcí.

V první otázce dotazníku měli respondenti za úkol ohodnotit pět vybraných metod zvyšování kvality dle jejich největšího přínosu. Metodám byly přiřazovány známky od 1 – největší přínos do 5 – nejmenší přínos. Výsledná známka byla získána aritmetickým průměrem. Dle zaměstnanců MúV byla nejpřínosnější metoda

Benchmarkingu s výslednou známkou 1,941, na druhém místě se známkou 2,375 je Místní Agenda 21, těsně za ní s výslednou známkou 2,412 jsou normy ISO. Čtvrtá v pořadí se známkou 3,063 je metoda BSC a na posledním místě je model CAF se známkou 3,176. Nutno dodat, že tuto otázku vyplnilo pouze 17 respondentů.

Druhá otázka zjišťovala, jakým způsobem zaměstnanci získávají informace o zavedení metod zvyšujících kvalitu a o výsledcích získaných z těchto metod. Ze získaných odpovědí lze usoudit, že více než polovina zaměstnanců se výsledky dozvídá prostřednictvím svého vedoucího, dalším nejčastěji uvedeným způsobem, jak získávají zaměstnanci MúV informace je prostřednictvím intranetu a jedna pětina se o výsledcích dozvídá jiným způsobem, např.: dotazem na odbor interního auditu, nebo prostřednictvím členů hodnotícího týmu.

Otázky číslo tři a čtyři se týkaly přímo modelu CAF a metody BSC a zjišťovaly, zda zavedení modelu CAF a metody BSC konkrétně ovlivnilo práci zaměstnanců. Ze získaných dotazníků vyplynulo, že zavedení modelu CAF a stejně tak i zavedení metody BSC nemělo zásadní vliv na práci téměř poloviny zaměstnanců, konkrétním způsobem zlepšilo práci cca pětiny zaměstnanců úřadu, pro ostatní byl přínos tohoto modelu pouze informativní.

U páté otázky měli respondenti odpovědět na to, jaká věc se dle jejich názoru nejvýraznějším způsobem zlepšila díky zavedení modelu CAF. Šestá otázka zjišťovala, co se nejvíce zlepšilo díky zavedení metody BSC. U těchto otázek bylo nejvíce patrné, že zaměstnanci nejsou seznamováni a nevidí přínosy v uvedených metodách, protože z již tak malého počtu došlých dotazníků tyto dvě otázky více než polovina respondentů vůbec nezodpověděla, přibližně pětina uvedla, že žádnou činnost, která by se díky těmto metodám zlepšila ve své práci nenalézala a nebo to nedokáže posoudit. Zaměstnanci, kteří tuto otázku zodpověděli, uvedli jako největší přínos modelu CAF zlepšení komunikace s veřejností, zlepšení úrovně poskytovaných služeb klientům nebo také zlepšení činností v oblasti personální včetně vzdělávání a hodnocení pracovníků. Mezi přínosy metody BSC zařadili zaměstnanci MúV dynamickou projekci strategického plánování, zlepšení plánování a strategie města, zvýšení kvality poskytovaných služeb a úspora finančních prostředků.

Sedmá otázka se dotazovala na největší problém MúV, jenž ani metody zvyšující kvalitu nepomohly odstranit. Nejčastěji zmiňovaným problémem je interní komunikace, jak mezi vedoucími a ostatními zaměstnanci, tak mezi odbory navzájem.

Jako další zmiňují problém týkající se neustálého navyšování povinností a přenášení úkolů na obce ze států a rozšiřování agend zajišťovaných úřadem. Dle dalších odpovědí respondentů patří mezi největší problémy města Vsetína neprůhledné procesy nebo nedostatek finančních prostředků. S ohledem na hlavní téma dotazníku je zajímavé, že jeden z respondentů vidí jako největší problém to, že vedení dostatečně nevysvětluje zaměstnancům podstatu a přínos metod zvyšujících kvalitu. Další zaměstnanec zase vidí největší překážku v neustálém vyplňování dotazníků a tabulek a shromažďování podkladů pro metody jako je CAF, BSC apod.

Na závěr považuje autorka za nutné zdůraznit, že dle získaných dotazníků a dle ostatních došlých odpovědí je přístup zaměstnanců MÚV k těmto metodám poměrně negativní. Zarážející je již fakt, že někteří zaměstnanci, v jednom případě i vedoucí zaměstnanec MÚV, odpověděli, že o zmiňovaných metodách nic netuší nebo jim všechny tyto metody připadají naprosto zbytečné, nepřínosné a vidí v nich pouze další „produkty nové doby“, které jen zdržují od práce. Dle autorčina názoru je doba, kdy město Vsetín bylo příkladem pro ostatní města v zavádění metod zvyšujících kvalitu a kdy bylo často jedním z prvních měst, které implementovalo některé z metod jako je CAF, BSC, Benchmarking nebo normy ISO, již pryč. Důvodem pro tento pokles zájmu o uvedené metody, může být odchod tajemníka Milana Půčka, který na MÚV působil od roku 2001 a právě za jeho působení byla zavedena řada moderních metod řízení, z MÚV odešel v polovině roku 2007 a od té doby zde zřejmě chybí osoba, která by zaměstnance v tomto směru motivovala a iniciovala by pokrok v oblasti kvality a jejího řízení. MÚV sice stále pokračuje v již zavedených metodách, ale např. v metodách BSC a CAF vidí zaměstnanci MÚV přínos pouze informativní a do budoucna se dle získaných informací zřejmě zaměří především na vzájemné srovnání mezi úřady získané pomocí metody benchmarking.

## 5 ZÁVĚR

Omezené zdroje finančních prostředků, reforma veřejné správy, ale také vstup České republiky do Evropské unie stále více nutí územně samosprávné celky zefektivňovat nejen své činnosti, ale celý systém řízení. Jedním ze způsobů jak dosáhnout kvalitnější veřejné správy je zavádění nových metod hodnotících a zvyšujících kvalitu a právě tomuto tématu je věnována diplomová práce.

První cíl diplomové práce byl zaměřen na charakteristiku a porovnání teoretických možností a přínosů modelu Common Assessment Framework a Balanced Scorecard v podmínkách veřejné správy.

Druhým cílem diplomové práce bylo zhodnotit využívání a přínosy modelu Common Assessment Framework a metody Balanced Scorecard v podmínkách Městského úřadu Vsetín

Pro podporu dosažení druhého cíle byla formulována hypotéza: „Propojení a využívání metod Common Assessment Framework a Balanced Scorecard v podmínkách Městského úřadu města Vsetín za období let 2003 - 2009 vede k synergickému efektu v oblasti zvyšování jeho kvality.“

V zájmu dosažení stanovených cílů a ověření hypotézy byla diplomová práce strukturována do pěti kapitol, z nich první je věnována úvodu a poslední tomuto závěru. Druhá kapitola obsahuje základní vymezení, strukturu a definici veřejné správy. S ohledem na zaměření diplomové práce je pozornost zaměřena na obecní samosprávu. Další část této kapitoly se zabývá řízením ve veřejné správě a New public managementem, což je tzv. nové řízení veřejné správy, které klade důraz na řízení výkonnosti, na decentralizované řízení lidských zdrojů a pravomocí a na pružnější finanční řízení, se zaměřením na uspokojování potřeb uživatelů veřejných statků. Poslední část druhé kapitoly je věnována kvalitě, její definici, vývoji v České republice a nástrojům a metodám, které umožňují hodnotit a zvyšovat kvalitu veřejné správy.

Třetí kapitola se zabývá teoretickým vymezením jak modelu Common Assessment Framework, tak metody Balanced Scorecard. U obou modelů jsou zmíněny okolnosti jejich vzniku a jejich vývoj, dále je rozebrána jejich struktura. Model Common Assessment Framework se skládá z pěti kritérií předpokladů a čtyř kritérií výsledků, mezi hlavní přínosy tohoto modelu patří provedení jednoduchého

a finančně nenáročného sebehodnocení, které umožní organizaci poznat své silné stránky a příležitosti, dále je to jeho orientace na proces a možnost vytvoření rámce pro zlepšení prostřednictvím akčních plánů zlepšování. Metoda Balanced Scorecard umožní organizaci dosahovat stanovené vize a strategie pomocí čtyř perspektiv a stanovení ukazatelů k těmto jednotlivým perspektivám. Přínosem této metody je zejména převedení strategie do měřitelných cílů a její podpora na všech úrovních organizace, dále existence měřitelných a vyvážených ukazatelů. Při správné aplikaci a použití se tato metoda může stát klíčovým nástrojem pro zlepšení výkonnosti organizace.

Čtvrtá kapitola je věnována hodnocení uplatnění přínosů aplikace metody Balanced Scorecard městem Vsetín a zavedení modelu Common Assessment Framework Městským úřadem Vsetín za období let 2003 - 2009. Město Vsetín leží v Jihovýchodní Moravě a svou polohou spadá do Zlínského kraje. K 31. prosinci 2009 registrovalo 27 557 obyvatel. Město Vsetín je obec s rozšířenou působností a ve svém územním obvodu zabezpečuje výkon státní správy pro dalších 31 obcí. V samostatné působnosti je spravováno zastupitelstvem města, které má 21 členů, dalšími orgány jsou rada města, která má 7 členů, starosta a Městský úřad Vsetín. Městský úřad Vsetín tvoří starosta, který stojí v čele, dále tři místostarostové, útvar interního auditu, tajemník a dalších 12 odborů. Město Vsetín aplikuje metodu Balanced Scorecard od roku 2004 a každý rok provádí hodnocení jednotlivých stanovených měřítek. Lze konstatovat, že v průměru za sledované období bylo každoročně splněno cca 53 % a nesplněno 16 % stanovených měřítek, ostatní měřítka jsou informativní nebo jejich hodnota nebyla měřena. Sebehodnocení dle modelu Common Assessment Framework bylo Městským úřadem Vsetín poprvé provedeno v roce 2003 a následně pak v letech 2004 a 2005. Další kolo sebehodnocení bylo provedeno až v roce 2009, kdy Městský úřad Vsetín dosáhl u všech kritérií výrazně zlepšených výsledků. Model Common Assessment Framework pomohl městskému úřadu Vsetín identifikovat své silné stránky a příležitosti ke zlepšení. Největším přínosem metody Balanced Scorecard pro město Vsetín byla formulace vize a strategie, sestavení měřítek a přehledné strategické mapy města Vsetína, která pomáhá směřovat všechny zainteresované strany směrem k naplnění strategií a vize. Přínosy metody Balanced Scorecard se pak v roce 2004 a 2005 projeví ve zlepšeném bodovém hodnocení u kritérií předpokladů modelu Common Assessment Framework, a to zejména u kritéria

2 Strategie a plánování, kritéria 5 Procesy a částečně také u kritéria 4 Partnerství a zdroje.

Stanovená hypotéza diplomové byla částečně potvrzena prostřednictvím analýzy výsledků sebehodnocení dle modelu Common Assessment Framework v roce 2004 a 2005 a výsledků stanovených měřítek strategických témat dle metody Balanced Scorecard. **Současné využití obou metod působí pozitivně na zvyšování kvality úřadu**, ale na celkovou sílu synergického efektu má vliv způsob uplatnění metody Balanced Scorecard a stanovení jednotlivých měřítek u této metody. Protože metoda Balanced Scorecard byla ve Vsetíně použita na město jako veřejnoprávní korporaci a dle toho byla i stanovena měřítko, která jsou jen málo zaměřena na výkonnost Městského úřadu Vsetín, neovlivňuje metoda Balanced Scorecard kritéria výsledků modelu Common Assessment Framework.

Pomocí SWOT analýzy řízení kvality Městského úřadu Vsetín byly identifikovány silné a slabé stránky a příležitosti Městského úřadu Vsetín při řízení kvality a uplatňování metod zvyšujících kvalitu, byly odhaleny možné příležitosti, pro další rozvoj a dosažení lepších výsledků a hrozby, které mohou negativním způsobem ovlivnit zlepšování kvality Městského úřadu Vsetín. Nejsilnější stránkou Městského úřadu Vsetín jsou značné a dlouholeté zkušenosti s mnoha metodami a modely v oblasti kvality, avšak velmi slabou stránkou je přístup zaměstnanců k těmto metodám, zaměstnanci nejsou motivováni, nejsou jim objasněny přínosy těchto metod a ani vedoucí zaměstnanci nejsou vhodným příkladem. Příležitostí je pak právě proškolení zaměstnanců v oblasti kvality, informovanost a zdůrazňování přínosů metod zvyšujících kvalitu. Největším ohrožením v této oblasti je odchod zainteresovaných zaměstnanců nebo změna vedení a na to navazující změna priorit.

Pro zjištění konkrétních praktických přínosů modelů Common Assessment Framework a Balanced Scorecard bylo provedeno dotazníkové šetření u zaměstnanců Městského úřadu Vsetín. Bohužel bylo zjištěno, že uvedené modely nejsou mezi zaměstnanci úřadu příliš v oblibě a většina těch, co dotazník vyplnila uvádí, že zavedení těchto modelů zásadním způsobem neovlivnilo jejich práci. Dále bylo zjištěno, že mezi největší praktické přínosy modelu Common Assessment Framework patří zlepšení komunikace s občany a zvýšení úrovně úřadem poskytovaných služeb. Mezi největší přínos metody Balanced Scorecard zařadily zaměstnanci Městského úřadu Vsetín dynamickou projekci strategického plánování.



## Seznam použité literatury:

### Seznam odborné literatury:

- [1] BOVAIRD, T.; LÖFFER, E. *Public Management and Governance*. 2nd ed. New York: Routledge, 2009. 374 s. ISBN: 0-203-88409-4.
- [2] FREHR, H. *Total Quality Management*. Přel. Z. Petružela. 1. vyd. Brno: UNIS, 1995. ISBN: 3-446-17135-5.
- [3] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [4] HORZINKOVÁ, E.; NOVOTNÝ V. *Základy organizace veřejné správy ČR*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3.
- [5] HUŠEK, Z.; ŠUSTA, M.; PŮČEK, M. *Aplikace metody Balance Scorecard ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 144 s. ISBN 80-02-01861-3.
- [6] KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. 2. vydání. Ostrava: Montanex, 2007. 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2.
- [7] KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balance Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přel. M. Šusta. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN: 978-80-7261-177-5.
- [8] Kolektiv autorů. *Sborník příspěvků 1. České národní konference kvality ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, 2004. 160 s. ISBN 80-239-4099-6.
- [9] Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. 112 s. ISBN 978-80-02-01901-5.
- [10] Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2003. 68 s. ISBN 80-02-01566-5.
- [11] Kolektiv autorů. *Řízení procesů výkonů státní správy, Případová studie Vsetín*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, 2004. 160 s. ISBN 80-239-4098-8
- [12] NEMEC, J., WRIGHT, G. *Management veřejné správy: teorie a praxe* 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-861-1970-X

- [13] PEKOVÁ, J. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 375 s. ISBN 80-7261-086-4
- [14] PILNÝ, J.; PEKOVÁ, J.; JERMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vyd. Praha: Aspi, 2008. 712 s. ISBN: 978-80-7357-351-5.
- [15] POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.
- [16] PŮČEK, M. *Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti 2001. 124 s. ISBN 80-02-01749-8.
- [17] PŮČEK, M.; OCHRANA, F. a kol. *Chytrá veřejná správa – kohezní politika*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2009. 200 s. ISBN 978-80-86616-27-4.

#### **Internetové zdroje**

- [18] Benchmarkingová iniciativa, [online]. c 2011. [cit 27. 11. 2011] Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/>
- [19] Česká společnost pro jakost, [online]. c 2010. [cit 27. 11. 2010] Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>
- [20] DVOŘÁKOVÁ, P., SUCHÁNEK, P. Časopis Manažment v teorii a praxi, 3-4/2006 [online]. c 2011. [cit 10. 3. 2011] Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/dvorakova.pdf>
- [21] Evropský institut pro veřejnou správu EIPA [online]. c 2011. [cit 10. 3. 2011] Dostupné z: [http://caf.eipa.eu/3/108/&for=country&pid=Czech\\_Republic](http://caf.eipa.eu/3/108/&for=country&pid=Czech_Republic)
- [22] Charta kvality České republiky, [online]. c 2010. Dostupné z: [http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1288185080\\_charta-kvality-pdf.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1288185080_charta-kvality-pdf.pdf)
- [23] KEKKONEN, S. Finsko: Nový model strategického řízení, [online]. c 2011. [cit 5. 3. 2011] Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/s/2002/0039/pril\\_4.html](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/s/2002/0039/pril_4.html)
- [24] Město Vsetín, [online]. c 2011. [cit 20. 2. 2011] Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/z-historie-vsetina/d-474170/p1=6688>
- [25] Ministerstvo vnitra. Podpora zavádění kvality ve veřejné správě [online]. c 2011. [cit 20. 2. 2011] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>

- [26] Národní politiky kvality, [online]. c 2011. [cit 20. 1. 2011] Dostupné z:  
<http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>

### **Legislativa**

- [27] Zákon č. 128/ 2000 Sb. o obcích.  
[28] Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích.

### **Ostatní zdroje**

- [29] Popis k jednotlivým strategickým tématům Strategické mapy města Vsetína  
[30] Popisy měřítek strategických témat  
[31] Vyhodnocení plnění měřítek strategického plánu za roky 2006-2008  
[32] Výroční zprávy Města Vsetína za roky 2005- 2009

## Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
ČR	Česká republika
EIPA	European Institute of Public Administration
EU	Evropská unie
MA 21	Místní Agenda 21
MúV	Městský úřad Vsetín
MV	Ministerstvo vnitra
NPK	Národní politika kvality
NPM	New Public Management
PDCA	cyklus Plan – Do – Check – Act
TQM	Total Quality Management
ÚSC	územně samosprávné celky

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2011

.....

Bc. Zuzana Dvořáková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kabelíkova 1331/3

750 00 Přerov

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Vyšší územně samosprávné celky - Kraje
Příloha č. 2	Metody zvyšující kvalitu
Příloha č. 3	Bodové hodnocení s jemným rozlišením panel předpokladů
Příloha č. 4	Bodové hodnocení s jemným rozlišením panel výsledků
Příloha č. 5	Organizační struktura Městského úřadu Vsetín
Příloha č. 6	Strategická mapa města Vsetína
Příloha č. 7	Popis měřítek strategické mapy
Příloha č. 8	Výsledky měřítek strategického plánu
Příloha č. 9	Výsledky sebehodnocení Městského úřadu Vsetín
Příloha č. 10	Šetření spokojenosti zaměstnanců městského úřadu Vsetín v letech 2004-2009

## **Příloha č. 1**

### **Vyšší územně samosprávné celky - Kraje**

Kraje jako vyšší územní samosprávné celky byly uměle vytvořeny a fungují od 1. 1. 2001, na území ČR je vymezeno 14 krajů. Zákon o krajích definuje kraj jako společenství občanů s právem na samosprávu, jako veřejnoprávní korporaci, která má právo vystupovat v právních vztazích vlastním jménem a nést za sebe odpovědnost, má právo vlastnit majetek a mít vlastní příjmy.

Základními znaky kraje jsou jeho území, občané s trvalým pobytem na území kraje a právo na samosprávu. V samostatné působnosti kraj zejména zpracovává program sociálně-ekonomického rozvoje kraje, územně plánovací dokumentaci kraje. Dále pak kraj vytváří podmínky pro dopravní obslužnost, rozvoj sociální péče a zdravotnictví, pro ochranu životního prostředí, atd. V rámci samostatné působnosti kraj vydává obecně závazné vyhlášky kraje a také může předkládat návrhy zákonů Poslanecké sněmovně nebo předkládat návrhy Ústavnímu soudu na zrušení právních předpisů. Dozor nad výkonem samostatné působnosti kraje vykonává Ministerstvo vnitra, které však nesmí ohrožovat samostatnou působnost kraje. V rámci přenesené působnosti kraj např.: zajišťuje rozvoj vzdělávací soustavy na svém území, pořizuje plány velkých územních celků, zřizuje a spravuje zdravotnickou záchranou službu, zajišťuje protidrogovou politiku na svém území, pečuje o ochranu přírody a ovzduší. V přenesené působnosti kraj vydává nařízení kraje, dále také kontroluje výkon státní správy obcí a poskytuje obcím metodickou pomoc, provádí odvolací řízení v první instanci. Dozor nad výkonem přenesené působnosti vykonávají věcně příslušná ministerstva a ostatní ústřední orgány státní správy.

Kraj je spravován zastupitelstvem kraje, které je vrcholným orgánem kraje, počet členů zastupitelstva je závislý na počtu obyvatel kraje, pokud má kraj méně než 600 000 obyvatel má zastupitelstvo 45 členů, u kraje, který má více než 600 000 obyvatel je to 55 členů a u kraje s více než 900 000 obyvateli má zastupitelstvo 65 členů. Zastupitelstvo kraje rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti. Rada kraje je výkonným orgánem v rámci samostatné působnosti a ve věcech patřících do přenesené působnosti může rozhodovat jen stanoví-li to zákon. Rada kraje je tvořena hejtmanem, náměstký hejtmana, a dalšími členy, kteří jsou voleni z řad zastupitelstva kraje, počet členů rady je opět závislý na počtu

obyvatel a je buď 9, v krajích, které mají méně než 600 000 obyvatel a nebo 11, v krajích s více než 600 000 obyvateli. Dalším orgánem kraje je hejtman, jehož úkolem je zastupovat kraj navenek, hejtman i jeho náměstci jsou voleni z řad zastupitelstva kraje. Krajský úřad je výkonným orgánem kraje a plní jak úkoly v samostatné působnosti, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada kraje, tak úkoly v přenesené působnosti. Krajský úřad je tvořen ředitelem, který stojí v čele krajského úřadu a ostatními zaměstnanci. Další orgány kraje jsou výbory kraje, které zřizuje zastupitelstvo jako své iniciativní a kontrolní orgány, vždy musí být zřízen výbor finanční, kontrolní a výbor pro výchovu, vzdělání a zaměstnanost. Pokud se v kraji hlásilo dle posledního sčítání alespoň 5 % obyvatel ke stejné národnostní menšině, musí být zřízen i výbor pro národnostní menšiny. Také rada kraje zřizuje své iniciativní a kontrolní orgány a jsou jimi komise.



## Příloha č. 2

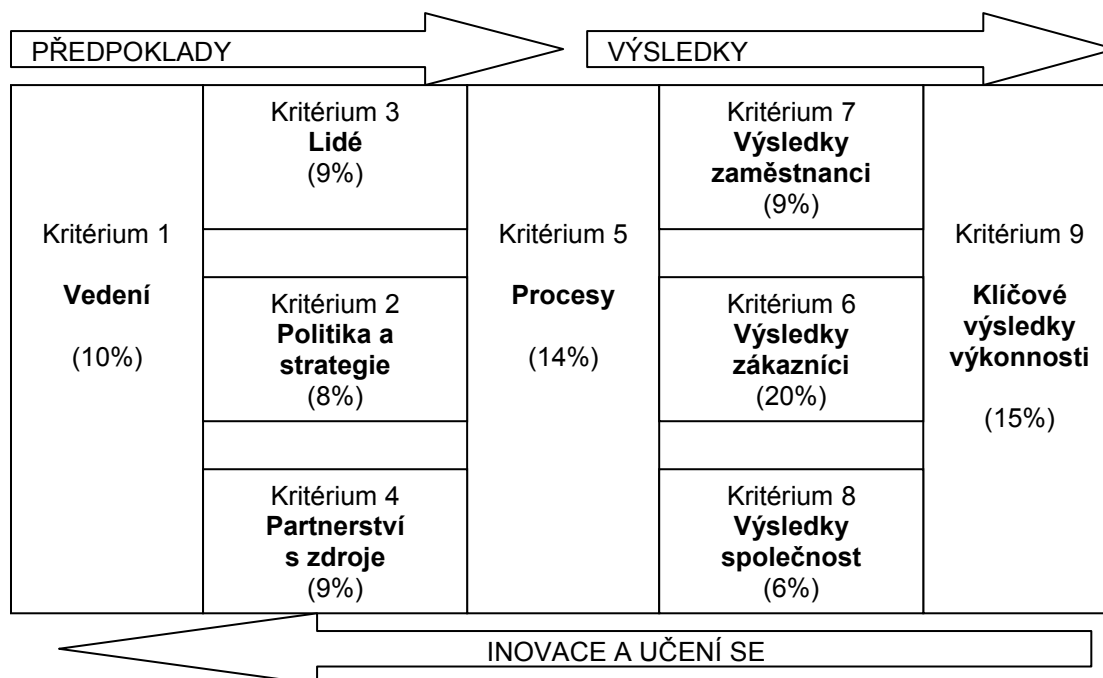
### Metody zvyšující kvalitu

#### Model Excellence EFQM

Model Excellence EFQM (dále jen model EFQM) byl vytvořen Evropskou nadací pro management kvality (odtud zkratka EFQM z anglického The European Foundation for Quality management) a byl představen v roce 1992. Je to nástroj sebehodnocení, kterým organizace měří a monitorují svou výkonnost, odhalují silné stránky organizace, ale také její nedostatky a podněcují k řešení tak, aby organizace dosáhly udržitelné excelence, nebo-li výjimečnosti, dokonalosti, úspěšnosti. Sebehodnocení je dle definice Evropské nadace pro management kvality pravidelný a systematický proces přezkoumávání činností organizace a jejích výsledků.

Model EFQM je založen na devíti kritériích, z nichž prvních pět tvoří předpoklady pro to, aby organizace mohla podávat dobré výsledky a zbývající čtyři kritéria představují hodnocení dosažených výsledků, které si organizace stanovila. Devět hlavních kritérií se člení dále na 36 dílčích kritérií a ty se rozkládají na jednotlivé oblasti, které budou v rámci dílčího kritéria zkoumány.<sup>32</sup>

Obr. 2.2 Model Excellence EFQM



Zdroj: [www.npj.cz](http://www.npj.cz)

<sup>32</sup> Grasseová, M., a kol., Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru, 2008, s 109-112.

Jednotlivá kritéria jsou mezi sebou propojená navazují na sebe a mají zpětnou vazbu, jak je znázorněno v obrázku 2.2 šipkou Inovace a učení se. Kritérium první ukazuje důležitou úlohu vedení na všech úrovních managementu a to jak z hlediska stanovení priorit, definování a rozvíjení strategie organizace (kritérium 2), dále v oblasti budování partnerských vztahů, zajištění a řízení zdrojů (kritérium 4) a také při rozvoji lidských zdrojů (kritérium 3). Lidské zdroje jsou pak základem pro dobré řízení procesů (kritérium 5) a správně ovládané procesy jsou předpokladem pro dosažení žádoucích výsledků, které jsou dosahovány jednak spokojeností zákazníka, ten má podle modelu největší váhu (kritérium 6), důležitá je i spokojenost vlastních zaměstnanců (kritérium 7) a model také zohledňuje jaký vztah má organizace ke svému okolí (kritérium 8). Posledním devátým kritériem organizace měří jakých výsledků dosahuje ve svých klíčových procesech a činnostech. Procenta naznačená u jednotlivých kritérií ukazují jejich podíl na celkové hodnotě organizace, předpoklady i výsledky se podílejí na hodnotě organizace rovným dílem.<sup>33</sup>

V ČR proběhlo sebehodnocení pomocí modelu EFQM např. u Policie ČR, která s jej začala používat v roce 2004 v rámci projektu Zavádění modelu EFQM, kdy proběhlo sebehodnocení na 14 pilotních místech. V roce 2005 pak proběhlo další sebehodnocení na správách krajů a celorepublikových útvarech, z tohoto sebehodnocení již vzešly akční plány, které byly následně realizovány v letech 2006-2007. Policie ČR získala za úspěšnou aplikaci tohoto modelu ceny za kvalitu, v roce 2006 ocenění získala Správa Severočeského kraje Ústí nad Labem, byla oceněna ministerstvem vnitra jako Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby. V roce 2007 pak získala Správa Středočeského kraje Národní cenu za jakost.

## **Benchmarking a Benchlearning**

Benchmarking se začal používat v 80. letech 20. stol., k jeho rozšíření přispěla zejména firma Xerox, která jej jako první plně integrovala do celé organizace v roce 1979. Podstatou benchmarkingu je porovnání výkonů a výsledků mezi jednotlivými srovnatelnými organizacemi a touto cestou pak najít nejlepší řešení, nejlepší praxi. Jednotlivé organizace sdílí své zkušenosti a nejlepší praxe a ostatní subjekty pak na základě toho mohou nalézt možnosti ke zlepšení, mohou se lépe a rychleji

---

<sup>33</sup> Česká společnost pro jakost, [online] c 2010. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>

rozvíjet a také ušetřit finanční i jiné prostředky. Důležitým požadavkem při zavádění benchmarkingu je podpora ve vedení organizace, zapojení všech klíčových partnerů a vzájemná důvěra a spolupráce mezi organizacemi. Protože při benchmarkingu organizace mezi sebou sdílí řadu informací, které jsou ve většině případů důvěrné a také jednoduše zneužitelné je důležitým krokem vytvoření etického Kodexu benchmarkingu, který vymezuje základní zásady a pravidla chování, komunikace a poskytování informací mezi zúčastněnými partnery. Existují dva přístupy k benchmarkingu a to výkonový a procesní benchmarking. Výkonový benchmarking hodnotí relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek, které se soustředí na parametry související s kvalitou a produktivitou, jsou to např. náklady, čas, cena, lidské zdroje a další. Procesní benchmarking porovnává výkonnost procesu a jeho funkčnost s organizacemi, které jsou v tomto ohledu nejlepší. V praxi se často používá kombinace výkonového i procesního benchmarkingu.<sup>34</sup>

Benchmarking je neustále se opakující cyklus. Ontarijská benchmarkingová iniciativa měst jej popisuje jako cyklus o sedmi fázích. Jako první krok si musí organizace vybrat oblasti, činnosti nebo služby, na které chce benchmarking aplikovat, ve druhé fázi je nutné vypracovat profily služeb. Dále se provede sběr a zpracování dat, v dalším kroku se tyto data analyzují, pak se stanoví pásmo výkonů, které jsou dobré nebo ještě přijatelné a v další fázi jsou identifikovány nejlepší výkony postupy. Předposledním, šestým krokem organizace zpracuje strategii pro porovnání a v posledním kroku se vyhodnotí výsledky nově zavedených nejlepších postupů.

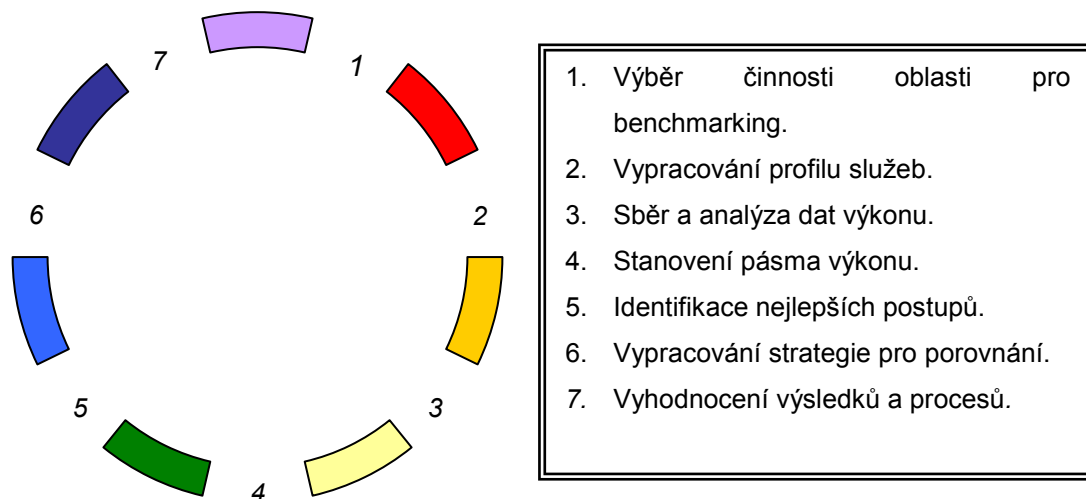
V ČR byla metoda benchmarkingu poprvé využita v letech 2000 – 2002 v rámci pilotního projektu Cena a výkon, benchmarking se prováděl v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu v šesti statutárních městech. Tímto projektem bylo prokázáno, že benchmarking může být úspěšně použit i ve veřejné správě v ČR, proto následovaly další projekty, ve kterých byl benchmarking použit byly to např. Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu, Benchmarking vybraných veřejných služeb, Benchmarking obcí s rozšířenou působností v kraji Vysočina, a další. V současné době probíhá Benchmarkingová iniciativa 2005, která je pokračováním projektu Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III.

---

<sup>34</sup> Benchmarking, [online] c 2010. Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/benchmarking.asp>

typu. Tato iniciativa představuje dobrovolnou spolupráci v současné době cca 90 měst, které si vyměňují své zkušenosti a dobré praxe.<sup>35</sup>

**Obr. 2.3 Benchmarkingový cyklus**



Zdroj: Benchmarking ve veřejné správě, 2004.

Benchlearning je metoda, která je velmi podobná benchmarkingu. Hlavní rozdíl je v tom, že není vždy nutné hledat srovnatelné ukazatele, ale podstatou je učení se od druhých. Cílem je naučit se co nejvíce od ostatních partnerů, kteří jsou v něčem lepší, vyhnout se chybám nebo nalézt inspiraci.

### **Normy ISO řady 9000**

ISO řady 9000 jsou mezinárodně uznávané normy pro zajištění kvality a řízení systému jakosti. Standardy popisují jak by měl být řízen systém kvality v organizaci. Zkratka ISO pochází z anglického International Organization for Standardization, v překladu tedy Mezinárodní organizace pro normalizaci (standardizaci). Standardizace má své kořeny ve Spojených státech amerických, začala se používat ve 40. letech 20. stol. ve výrobě a vojenském průmyslu. Mezinárodní organizace pro normalizaci pak byla založena 23. února 1947 v Ženevě spojením normalizačních institutů z Evropy a USA, v současné době má tato organizace 163 členů.

<sup>35</sup> Benchmarkingová iniciativa, [online] c 2010. Dostupné z: [http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=projekty&hl\\_sloupec=projekty&filtr2=projekty](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=projekty&hl_sloupec=projekty&filtr2=projekty)

Normy ISO byly vypracovány technickou komisí ISO, při Mezinárodní organizaci pro normalizaci a byly přijaty v roce 1987.<sup>36</sup>

Existuje mnoho druhů ISO norem, které mají různé funkce a jsou určeny různým oblastem. V ČR jsou nejpoužívanější následující normy a jejich revidované verze :

- ISO 9000, definuje základní zásady systému managementu jakosti a obsahuje také definici pojmů.
- ISO 9001, specifikuje požadavky na systém managementu jakosti.
- ISO 9004, obsahuje možnosti pro zlepšování výkonnosti organizace, spokojenosti zákazníků a jejich zainteresovaných stran.
- ISO 19011, stanovuje návod pro auditování systému managementu jakosti nebo systému environmentálního prostředí.

Jako první by organizace měly aplikovat společně normy ISO 9000 a ISO 9001. ISO 9000 popisuje základy a zásady systémů managementu jakosti a specifikuje terminologii. Norma ISO 9001 specifikuje požadavky na systém managementu jakosti a podle této normy organizace systém řízení jakosti zavede. Pomocí těchto dvou norem dosáhne organizace první úrovně výkonnosti a dále pak může uplatňovat postupy pro zlepšování obsažené v další normě ISO 9004.

S normami řady ISO 9000 souvisí normy ISO řady 10000, které se specifikují na vybrané oblasti managementu jakosti.

Management jakosti je založen na osmi zásadách, ty také tvoří základ pro normy ISO řady 9000. U každé zásady jsou uvedeny požadavky pro to, aby byl naplněn princip jednotlivé zásady. První zásadou je zaměření na zákazníka, pak následuje zásada vůdcovství, zapojení pracovníků, zásada procesního přístupu, systémového přístupu k managementu, šestou zásadou je neustálé zlepšování organizace, další zásada říká, že přístup k rozhodování musí být založen na faktech a poslední zásada doporučuje vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli.<sup>37</sup>

## **Místní Agenda 21**

Místní Agenda 21 (dále jen MA21) vznikla na základě dokumentu Agenda 21, který byl přijat na summitu OSN v roce 1992 v Rio de Janeiro. Dokument Agenda 21 ukazuje a rozpracovává postupy, které vedou k udržitelnému rozvoji na naší planetě,

<sup>36</sup> Bovaird, T., Löffler, E., Public Management and Governance, 2009, s 172.

<sup>37</sup> Grasseová, M., a kol., Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru, 2008, s 124-127.

Agenda 21 je jakýmsi akčním plánem pro celosvětové společenství na období 21. století. MA21 je nástrojem, který uplatňuje principy udržitelného rozvoje<sup>38</sup> v praxi, je prováděna konkrétní obcí nebo regionem. Jedná se o časově náročný proces, který prostřednictvím strategického plánování, zkvalitňování veřejné správy a spolupráce s širokou veřejností dlouhodobě zvyšuje kvalitu života ve všech jeho směrech a směřuje občany k zodpovědnosti za jejich životy. Pro měření a sledování reálných dopadů různých aspektů rozvoje dané lokality slouží indikátory udržitelného rozvoje. Indikátory nebo-li ukazatele udržitelného rozvoje ukazují, jestli se organizaci daří přibližovat se k vytyčeným cílům nebo jestli se od nich naopak vzdaluje, ukazují zda aktivity, které organizace vyvíjí mají očekávaný a žádoucí dopad na okolí. Indikátory slouží také jako komunikační nástroj, jsou základem k diskusi.

V roce 2003 ve spolupráci Ministerstva životního prostředí a Národní sítě Zdravých měst vznikla v ČR Pracovní skupina pro MA21, která se později stala pracovním orgánem Rady vlády pro udržitelný rozvoj. V roce 2004 byly Pracovní skupinou pro MA21 sestaveny kritéria pro MA21, pomocí těchto kritérií je zajištěn monitoring úrovně procesu MA21 v jednotlivých obcích a regionech. Kritéria jsou rozdělena do čtyř základních kategorií A-D, kdy A je nejvyšší a D nejnižší kategorie, vedle toho existuje ještě kategorie "Zájemci." Každá kategorie má své měřitelné ukazatele, které hodnotí úroveň procesu realizace MA21. v roce 2010 proběhla aktualizace kritérií tak, aby vyhovovali rozdílným typům municipalit, subjekty registrované v projektu MA21 jsou rozděleny do šesti skupin dle typu a to: Malá obec (do 2000 obyvatel), Obec, Statutární město, Mikroregion, Kraj a Ostatní, což jsou organizace nevládní, neziskové, soukromé, které zůstávají pouze v kategorii Zájemci.

Od roku 2006 je MA21 zařazena Ministerstvem Vnitra ČR mezi oficiální metody kvality ve veřejné správě a za její realizaci a uplatňování mohou být obce, města a regiony oceněny Cenou MV za kvalitu ve veřejné správě.

---

<sup>38</sup> Definice udržitelného rozvoje dle OSN: Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současné společnosti aniž by omezoval možnost budoucích generací uspokojovat jejich vlastní potřeby.

### Příloha č. 3

#### Bodové hodnocení s jemným rozlišením panel předpokladů

Fáze (úroveň)	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
	Důkazy	Žádné důkazy nebo jen některé představy.	Některé nepřesvědčiv é důkazy týkající se některých oblastí.	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí.	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí.	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí.	Excelentní důkazy ve všech oblastech.
<b>PLAN</b>	Plánování se provádí pravidelně a vychází z potřeb a představ zainteresovaný ch stran.						
<b>DO</b>	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností.						
<b>CHECK</b>	Definované procesy jsou útvarech pravidelně monitorovány a přezkoumáván y.						
<b>ACT</b>	Na základně výsledků kontroly se pravidelně realizuje náprava a zlepšování.						

Zdroj: Společný hodnotící rámec CAF 2006, Praha 2006.

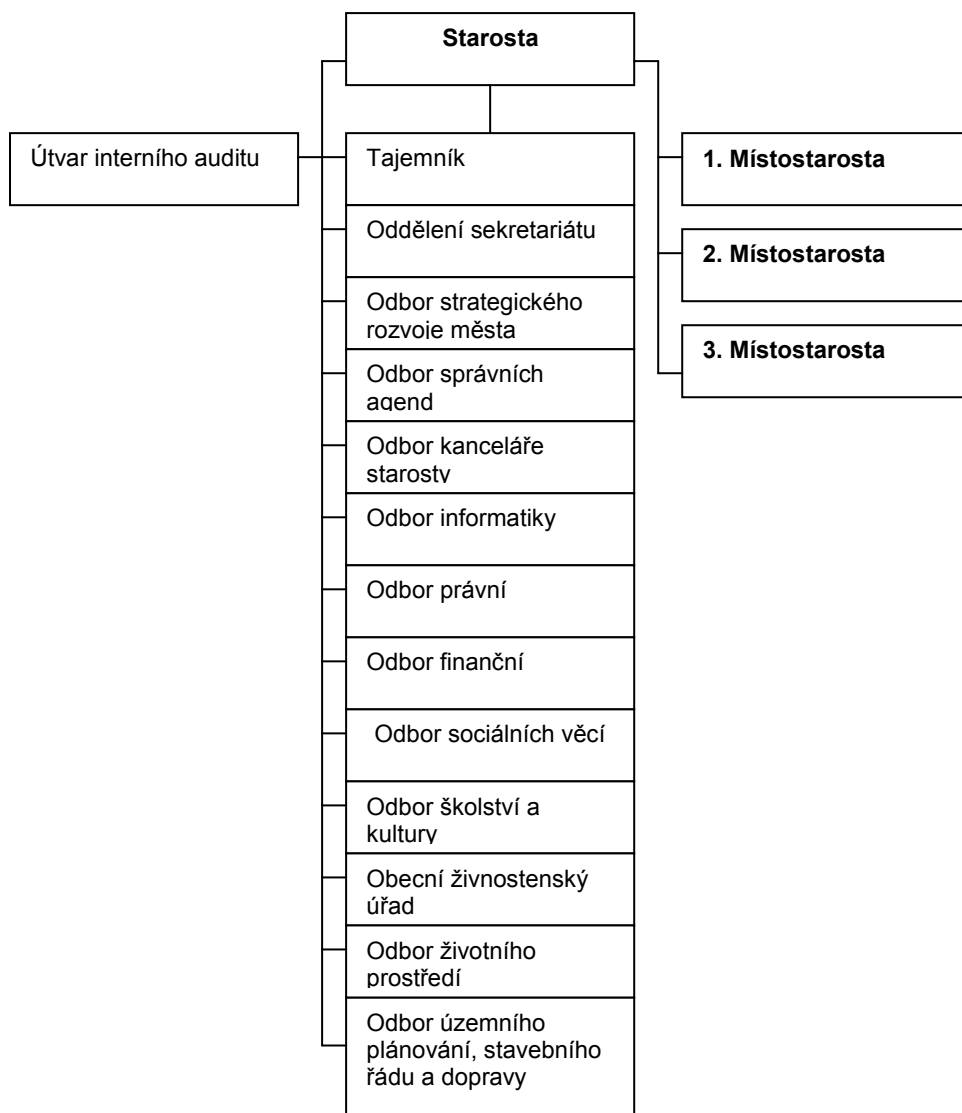
#### Příloha č. 4

### Bodové hodnocení s jemným rozlišením panel výsledků

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
<b>TRENDY</b>	Žádné měření	Negativní trend	Stabilní trend nebo mírný pokrok	Rostoucí trend	Značný pokrok	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi
Počet bodů						
<b>CÍLE</b>	Žádné nebo nepodložené informace.	Výsledky nesplňují stanovené cíle.	Splněno pouze několik cílů.	Splněna většina stanovených cílů.	Splněny všechny stanovené cíle.	Splněny všechny cíle a porovnány s jinými organizacemi.
Počet bodů						
Celkem na 200						
Počet bodů na 100						



**Příloha č. 5**  
**Organizační struktura Městského úřadu Vsetín**



Zdroj: Město Vsetín /online/ c 2011. [cit 20. 2. 2011] Dostupné z:  
<http://www.mestovsetin.cz/informace/ds-1062/archiv=0&p1=6521&tzv=1&sort=nazev&sc=ASC>

**Tajemník** MúV je odpovědný starostovi města za plnění úkolů MúV v samostatné i přenesené působnosti. Plní úkoly vyplývající z usnesení zastupitelstva a rady města zajišťuje úkoly v přenesené působnosti obce vyplývající ze zvláštních zákonů, plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele, uzavírá a ukončuje pracovní poměr se zaměstnanci obce zařazenými v MúV, řídí a kontroluje jejich činnost a stanoví jejich plat.

**Oddělení sekretariátů** je řízené tajemníkem a zajišťuje chod sekretariátů starosty, místostarostů a tajemníka. Mezi jeho hlavní činnosti patří vyřizování administrativní agendy a korespondencí, příprava denního rozvrhu starosty, tajemníka a místostarostů, dále organizuje přijímání návštěv a zajišťuje pracovní a společenské akce.

**Odbor strategického rozvoje města** zajišťuje strategické plánování města a podílí se na zpracování rozvojových koncepcí města Vsetína, zjišťuje možnosti získání finančních prostředků se státního rozpočtu, regionálních zdrojů nebo z evropských fondů, zpracovává projektové záměry a žádosti a zabezpečuje program obnovy venkova.

**Odbor správních agend** je rozdělen na úsek zkušebních komisařů, oddělení přestupkové, oddělení dopravně správních agend a oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů. V přenesené působnosti odbor vykonává státní správu v oblasti přestupků, evidence obyvatelstva, občanských průkazů, cestovních dokladů, registrace motorových vozidel, schvalování technické způsobilosti vozidel a v oblasti řidičského oprávnění. V samostatné působnosti poskytuje odbor právní pomoc ostatním odborům MúV, zastupuje město Vsetín v řízení před soudem, vede evidenci obecně závazných vyhlášek. Odbor také zajišťuje organizačně i administrativně činnost Kontrolního výboru.

**Odbor kancelář starosty** se člení na úsek agendy zastupitelstva a rady města, úsek personalistiky, úsek volebních agend, oddělení podatelny, oddělení vnitřní správy a oddělení matriky. Odbor organizuje a koordinuje zasedání zastupitelstva a rady města Vsetína. Zabezpečuje chod podatelny, spisovny a výpravny, dále zajišťuje vzdělávání zaměstnanců a personální agendu. Spravuje veškerý movitý majetek a vede skladové hospodářství, zajišťuje autoprovaz a proškolení řidičů. Dalším úkolem tohoto odboru je zveřejňovat informace na úřední desce města. V přenesené působnosti vykonává státní správu na úseku matriky.

**Odbor informatiky** zabezpečuje provoz informačních a komunikačních technologií na MúV. Jedná s dodavateli informačních systémů, zpracovává návrhy na pořízení technického vybavení, zajišťuje bezporuchový provoz informačních systémů, školí zaměstnance MúV v oblasti informačních systémů.

**Odbor právní** poskytuje právní poradenství pro vedení města Vsetína, pro jednotlivé odbory Múv a Městskou policii. Zastupuje město v řízeních před soudem i před jinými orgány, včetně vymáhání pohledávek. Vede evidenci právních předpisů města Vsetína a vyjadřuje se k vnitřním předpisům MúV.

**Odbor finanční** je členěn na oddělení účetnictví, oddělení účetní metodiky a pohledávek a oddělení správy místních poplatků. Mezi hlavní činnosti zajišťované tímto odborem patří správa městského rozpočtu a finančních fondů, vedení účetnictví a evidence městského majetku a správa místních poplatků.

**Odbor sociálních věcí** je dále členěn na oddělení pomoci v hmotné nouzi, oddělení sociálních služeb, oddělení péče o zdravotně znevýhodněné občany, oddělení bytové, oddělení sociálně právní ochrany dětí. Odbor administrativně a organizačně zajišťuje činnost Sociální a zdravotní komise Rady města Vsetín, Bytové komise Rady města Vsetín a Komise pro sociálně právní ochranu dětí. Odbor vykonává státní správu i samosprávu v oblasti sociálního zabezpečení, vykonává terénní sociální práce, zajišťuje úkoly na úseku drogové prevence.

**Odbor školství a kultury** se vnitřně člení na úsek ekonomický, úsek kultury, úsek cestovního ruchu a úsek správy nemovitého majetku. Tento odbor vykonává státní správu i samosprávu na úseku školství, mládeže, tělovýchovy a sportu. V samostatné působnosti pak dále zajišťuje přípravu a realizaci investičních akcí a oprav u nemovitého majetku města, plní úkoly v oblasti cestovního ruchu a zahraničních kontaktů.

**Odbor územního plánování**, stavebního řádu a dopravy je rozdělen na oddělení kontrolní a právní, oddělení dopravy, oddělení stavebního řádu a oddělení územního plánování. Odbor je úřadem stavebního plánování a stavebním úřadem, pořizuje územní a regulační plány a územně plánovací podklady a dokumentaci. Vykonává úkoly na úseku státní památkové péče, je silničním správním úřadem pro silnice II. a III. třídy.

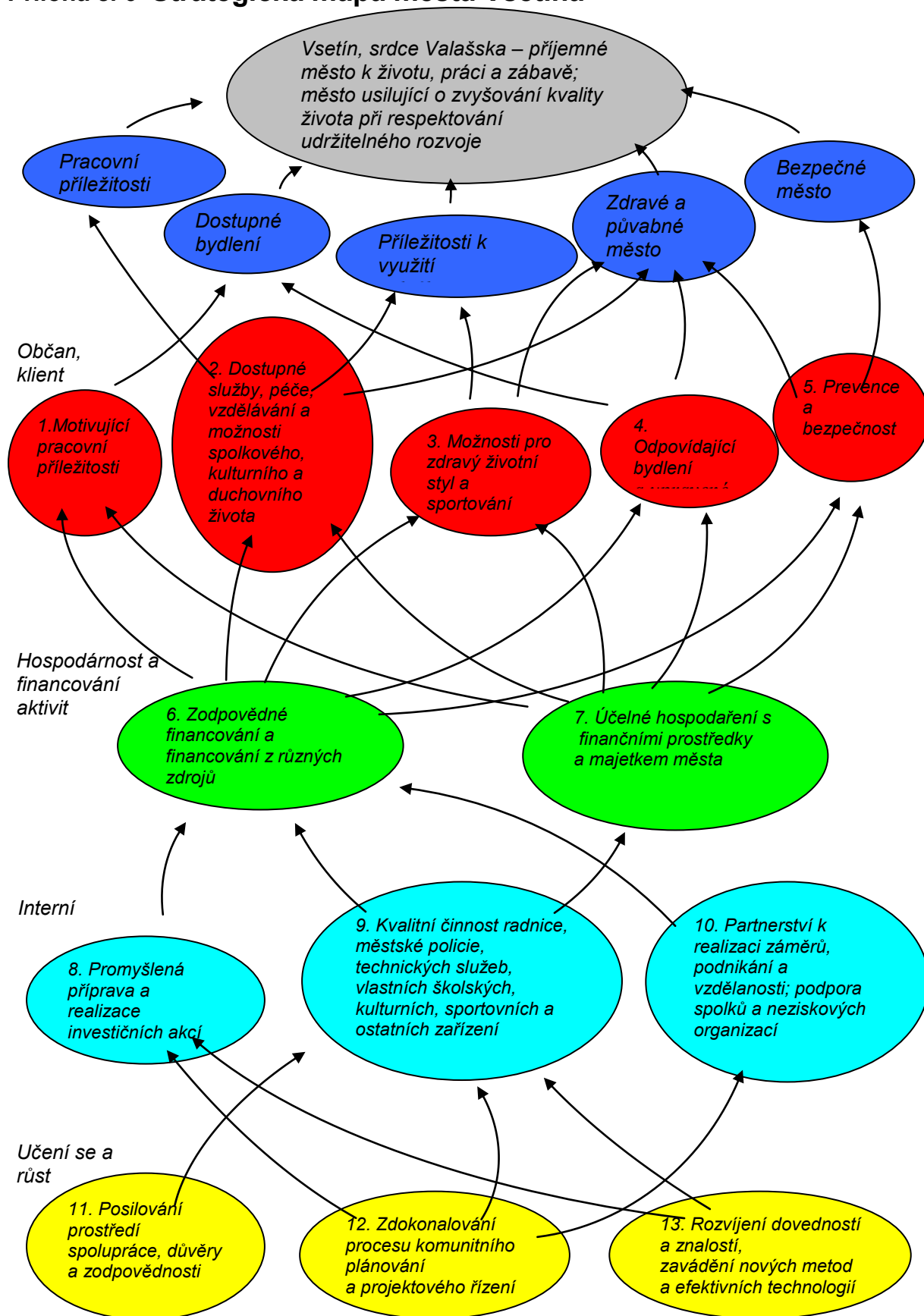
**Obecní živnostenský úřad** je rozdělen na oddělení registrace živností a živnostenského rejstříku a oddělení kontrolně správní. Odbor zajišťuje výkon státní správy v oblasti živnostenského podnikání ve správním obvodu města

Vsetína. Obor vyřizuje ohlášení živnosti a žádosti o koncese, vydává živnostenská oprávnění a rozhoduje o udělení koncese, vede živnostenský rejstřík, vykonává kontrolu podnikatelských subjektů.

**Odbor životního prostředí** je členěn na oddělení vodního a odpadového hospodářství, oddělení ochrany přírody, oddělení havarijního a krizového řízení. Tento odbor zabezpečuje ochranu přírody, krajiny a životního prostředí, ochranu zemědělství, rybářství, vodního a lesního hospodářství, pečuje o městskou zeleň, zajišťuje odpadové hospodářství, bezpečnost práce, požární ochranu a havarijní a krizové řízení.

**Útvar interního auditu** zabezpečuje interní audit v souladu se zákonem č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě a prováděcí vyhlášky č. 416/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Útvar se vnitřně dále nečlení a v záležitostech kontroly je podřízen přímo starostovi. Tento útvar dále zabezpečuje fungování integrovaného systému jakosti a šetrnosti k přírodě, certifikovaného dle norem ISO 9001 a ISO 14001 a také zajišťuje evidenci stížností, petic a jiných podání občanů.

## Příloha č. 6 Strategická mapa města Vsetína



Zdroj: Půček, M., Kocourek, T., Popis k jednotlivým strategickým tématům Strategické mapy města Vsetína, 2006.

## Příloha č. 7

### Popis měřítek strategické mapy

#### 1. Vize

Úspěšnost při plnění vize a strategických priorit je hodnocena třemi měřítky, těmi jsou index spokojenosti občanů, ekologická stopa a počet obyvatel města.

**Spokojenost občanů** byla poprvé měřena v roce 2004 formou dotazníkového šetření, kdy občané vyjadřovali svou spokojenost s životem ve městě, měřítko ovlivňuje např.: míra nezaměstnanosti, dostupné služby, mezilidské vztahy, doprava, školství, životní prostředí atd. Měřítko nabývá hodnoty od 0 (velmi nespokojen) do 10 (velmi spokojen). Město Vsetín si stanovilo cílovou hodnotu 7,5, která měla být naplněna do roku 2010.

**Ekologická stopa** je souhrnný ukazatel, který hodnotí podíl občana na ploše přírodního prostředí přepočtené na energetický výkon, ukazatel stanovuje množství přírodních zdrojů, které jsou spotřebovány v daném roce. Ekologická stopa je hodnocena pro celé město a je vyjádřena v globálních hektarech. Čím je hodnota ekologické stopy nižší, tím se město chová udržitelněji k životnímu prostředí, cílová hodnota do roku 2010 byla stanovena na 3,5 gha/obyvatele. V roce 2007 došlo ke změně metodiky výpočtu ekologické stopy a od tohoto roku zahrnuje tento ukazatel celé město a nejen jeho obyvatele, proto je měřítko od tohoto roku vyšší.

Měřítko **počet obyvatel města** vyjadřuje počet obyvatel ČR přihlášených k trvalému pobytu ve městě Vsetín. V rámci tohoto měřítka je sledován počet narozených dětí, počet úmrtí, počet občanů přihlášených k trvalému pobytu a počet občanů odhlášených z trvalého pobytu ve městě Vsetín. Počet přihlášených a odhlášených obyvatel k trvalému pobytu ve městě Vsetín je dále sledováno dle věkových kategorií 0-14 let, 15-64 let a 65 a více let. Měřítko je vypočteno jako poslední zjištěná hodnota počtu obyvatel, ke které je přičten počet narozených dětí a počet přihlášených k trvalému pobytu, a od které je odečten počet zemřelých občanů a počet odhlášených občanů z trvalého pobytu na území města Vsetín. Cílová hodnota do roku 2010 byla stanovena na 30 000 obyvatel, od roku 2008 je však toto měřítko bráno jako informativní a nevyhodnocuje se.

## 2. Občan, klient

**Motivující pracovní příležitosti** jsou cestou ke snižování nezaměstnanosti, proto je snahou města Vsetína budovat průmyslové zóny, získávat investory, řešit dopravní infrastrukturu a dopravní dostupnost, budovat partnerství s podnikatelským sektorem a zaměstnavateli, realizovat projekty podpory zaměstnanosti apod. To, jakým způsobem se daří vytvářet motivující pracovní příležitosti hodnotí měřítko míra nezaměstnanosti a průměrná měsíční mzda.

Míra nezaměstnanosti informuje o vývoji nezaměstnanosti v okrese Vsetín. Měřítka je vypočteno porovnáním míry nezaměstnanosti v okrese Vsetín s mírou nezaměstnanosti v ČR, cílem je dosáhnout poklesu míry nezaměstnanosti, aby její hodnota dosahovala republikového průměru + max 2 %. Celkově se toto měřítko daří poměrně úspěšně naplňovat.

Měřítka průměrná měsíční mzda informuje o vývoji průměrné měsíční mzdy ve Zlínském kraji vůči celé ČR. Měřítka je vypočítáno jako rozdíl mezi průměrnou mzdou v ČR a průměrnou mzdou ve Zlínském kraji, snahou je dosáhnout klesajícího trendu tohoto rozdílu. Od roku 2008 má toto měřítko pouze informativní charakter, protože město Vsetín nemůže ovlivnit vývoj průměrné měsíční mzdy.

**Dostupnost služeb a péče, vzdělávání a možnosti spolkového, kulturního a duchovního života** zabezpečuje město Vsetín prostřednictvím budování potřebné infrastruktury, investic do škol a školských zařízení, rekonstrukcí domů s pečovatelskou službou, podpory poskytovatelům služeb, realizací různých aktivit a projektů v oblasti služeb, zlepšení informovanosti občanů o poskytovaných službách, využívání prostředků z EU, apod. Měřítka pro tuto oblast je měření dostupnosti vybraných služeb a péče, při výběru služeb vycházelo město Vsetín z Evropské sady indikátorů, které byly vybrány a jsou používány ve státech EU. Měřítka se vyhodnocuje dle indikátorů, kterými jsou celkový počet obyvatel, popř. počet žáků v dané věkové kategorii s trvalým pobytem na území města Vsetína, zjištěný počet obyvatel/ žáků, kteří mají danou službu v okruhu do 300 m, vypočtený procentuální podíl k celkovému počtu obyvatel/žáků. Měřítka je od roku 2008 stanoveno pouze jako informativní. Cílem bylo zachovat minimálně hodnoty zjištěné za rok 2004, to se nepodařilo u dostupnosti obchodů s potravinami a nepodařila se také zachovat dostupnost odborných zdravotnických služeb.

**Možnosti pro zdravý životní styl a sportování** vytváří město Vsetín zejména budováním potřebné infrastruktury, obnovou a rekonstrukcí tělocvičen a areálů hřišť,

podporou volno časových aktivit a akcí propagujících zdravý životní styl nebo podporou tělovýchovných a sportovních organizací a další. Měřítkem v této oblasti je jednak indikátor zdraví obyvatelstva a měřítko možnosti pro zdravý životní styl obyvatelstva.

Indikátor zdraví obyvatelstva je určen dle dostupnosti veřejné zeleně a je stanoven podle indikátoru používaného v EU. Měřítko se vypočítá jako počet obyvatel vzdálených od předem vybraných veřejných zelených ploch do 300 m, k celkovému počtu obyvatel města Vsetína, je vyjádřeno v procentech. Indikátor zdraví obyvatelstva má pouze informativní charakter a jeho hodnota byla vypočtena až pro rok 2008 a jeho hodnota dosáhla 66,47 %.

Možnosti pro zdravý životní styl, toto měřítko vypovídá o zdravém stravování, pohybu, osvětě a dostupnosti nekuřáckých restaurací ve městě Vsetíně. Byly stanoveny čtyři indikátory a limit pro jejich naplnění, za splnění každého indikátoru je přičten jeden bod, pro splnění celého měřítka je potřeba dosáhnout 3 ze 4 bodů. Měřítko bylo vyhodnocováno až od roku 2006 a jak je vidět z níže uvedené tabulky, ve všech letech byly požadavky na splnění měřítka naplněny, v roce 2008 bylo dokonce dosaženo všech 4 bodů a byly tak naplněny požadavky ve všech stanovených indikátorech.

**Odpovídající bydlení a upravené město**, v této oblasti se město Vsetín snaží vytvářet podmínky zejména výstavbou bytových domů, podporou výstavby rodinných domů, regenerací sídlišť a centra města, opravou a údržbou komunikací a chodníků. Město se dále snaží vyčlenit dostatečné množství finančních prostředků na zlepšení kvality života a na realizaci projektů, které jsou zaměřené na snižování energetické náročnosti a na využívání obnovitelných zdrojů a uskutečňuje další aktivity pro podporu této oblasti. Měřítky jsou Index kvality života na sídlišti a počet vybudovaných nových bytů a rodinných domů. Index kvality života na sídlišti byl měřen až od roku 2006. Měřítko počet vybudovaných bytů a rodinných domů sleduje počet nových bytů a rodinných domů zkolaudovaných v každém roce. Pro splnění měřítka je závazný počet nově vybudovaných bytů celkem, tedy v případě, že je investorem město Vsetín i v případě jiných investorů. Počet nově vybudovaných rodinných domů má pouze informativní charakter. Z níže uvedené tabulky je patrné, že plány na vybudování stanoveného počtu bytů nebyly splněny pouze v roce 2005, v následujících letech byly plány splněny a dokonce překročeny. Cílem bylo v letech 2004-2010 vybudovat na území města celkem 290 nových bytů.



Lze konstatovat, že tento cíl bude do roku 2010 naplněn, protože již v roce 2008 je celkový součet vybudovaných bytů 282.

**Prevence a bezpečnost** je posledním tématem spadajícím do občanské perspektivy, město Vsetín se toto téma snaží zajišťovat budováním potřebné infrastruktury, včetně cyklostezek, prováděním potřebné prevence v oblasti dopravní nehodovosti a řešením rizikových míst. Podporuje budování krizových center a snaží se podporovat volno časové aktivity, bezpečnost je zajišťována i v oblasti dodávek tepla, vody a ostatních medií. Město dále zajišťuje fungování Městské policie a spolupracuje s Policií ČR. Tato oblast je hodnocena těmito měřítky: pocit bezpečí, počet akcí k prevenci, nápad trestné činnosti a vývoj dopravní nehodovosti.

Měřítko pocit bezpečí ukazuje jak občané vnímají město z pohledu svého bezpečí a to tak, že formou dotazníkového šetření přiřadí otázkám body od 0 nebezpečné do 10 bezpečné. Otázky pro zjištění hodnoty pocitu bezpečí jsou:

- Být přes den doma s nezamknutými dveřmi?
- Nechat přes noc otevřené okno?
- Chodit v noci po hlavních ulicích?
- Chodit v noci po veřejných prostranstvích?

Celková hodnota je stanovena jako aritmetický průměr hodnot uvedených u těchto otázek. Cílem je dosáhnout do roku 2010 hodnoty 7,5.

Počet akcí k prevenci je měřítkem, které vypovídá o cílených preventivních opatřeních, které jsou zaměřeny na snížení dopravní nehodovosti nebo na snížení rizik páchání trestné činnosti na území města Vsetína. Měřítko je vypočteno jakou souhrn provedených akcí, které jsou zaměřené na prevenci a jsou realizovány buď městem Vsetín, Městskou policií nebo Policií ČR. Cílem je realizovat roce 2010 minimálně 20 preventivních akcí. Počet skutečně konaných preventivních akcí ve všech sledovaných letech překračuje počet akcí, které jsou na daný rok plánované.

Nápad trestné činnosti je měřítko, které sleduje celkovou kriminalitu na území města Vsetína, hodnota měřítka je součtem násilných činů, mravnostních činů, majetkových trestných činů, krádeží, ostatních trestných činů, hospodářských činů a ostatní kriminality, která je za daný rok spáchána na území města Vsetína. Cílem bylo zachovat klesající trend nápadu trestné činnosti, to se však nepodařilo naplnit, a to z důvodu použití nových metodických postupů Policií ČR při definování trestných činů.

Měřítka dopravní nehodovosti vypovídá o celkovém počtu dopravních nehod, které se staly v daném roce na území města Vsetína. Měřítka vypovídá nejen o úrovni právního vědomí občanů, ale také o městem přijatých opatřeních na úseku bezpečnosti a prevence v dopravě. Cílem bylo zachovat měřítka klesající trend. Z níže uvedené tabulky je vidět, že počet dopravních nehod je sice kolísavý, ale v konečném důsledku je hodnota v roce 2008 nižší oproti roku 2004.

### **3. Hospodárnost a financování aktivit**

**Zodpovědné financování a financování z různých zdrojů** je nezbytným předpokladem k tomu, aby nedocházelo k nadměrnému zadlužení města a aby byly hledány nové možnosti financování veřejných služeb. Město Vsetín se v této oblasti snaží vyhledávat vnitřní i vnější zdroje financování, buduje partnerství, snaží se vybudovat kvalitní systém řízení a controllingu jak úřadu, tak i ostatních organizací zřizovaných městem Vsetín, podporuje projektové řízení a financování z více zdrojů a také se snaží analyzovat a snižovat rizika. Měřítky jsou zde monitoring hospodaření nebo-li míra zadluženosti, podíl provozních výdajů vůči zdrojům, objem získaných dotací, peníze někoho jiného investované na území města.

Míra zadluženosti města je vyjádřena ukazatelem celkové likvidity, kde interval nežádoucího vývoje je  $<0;1>$  a podílem cizích zdrojů a přijatých návratných finančních výpomocí k celkovým aktivům nižším než 25 % včetně. Vzhledem ke stanoveným plánům se toto měřítko podařilo ve všech letech splnit.

Podíl provozních výdajů vůči zdrojům vyjadřuje nezbytně nutné množství finančních prostředků, které jsou nutné k zabezpečení chodu zastupitelstva města, městského úřadu a organizací zřízených a založených městem Vsetín a k plnění dalších úkolů města jako veřejnoprávního subjektu na opakovaných zdrojích. Cílová hodnota v roce 2010 měřítka podíl provozních výdajů na zdrojích byla stanovena na max. 85 %. Hodnota tohoto měřítka do roku 2006 rostla a v tomto roce překročila 85 %, ale v následujících letech začala opět klesat a v roce 2008 byla pouze 43,3 %.

Měřítka podíl získaných dotací ukazuje úspěšnost města Vsetína při získávání dotací. Vývoj dotací je ve sledovaném roce srovnáván s průměrem předchozích tří let. Cílem je získání dotací v daném kalendářním roce minimálně v částce, která odpovídá tříletému průměru předchozího období. V každém z hodnocených let se podařilo překročit plánovaný objem získaných dotací.

Poslední měřítko jsou peníze někoho jiného, investované na území města Vsetína, toto měřítko není v níže uvedené tabulce zachyceno, protože má pouze informativní charakter. Vyjadřuje objem finančních prostředků, které jsou na území města investovány z jiných zdrojů, než z rozpočtu města. Jedná se zejména o investice do školství, školských zařízení a tělovýchovných zařízení.

Druhým a také posledním tématem u priority hospodaření a financování je **účelné hospodaření s finančními prostředky a majetkem města Vsetína**. Pro měření v této oblasti jsou vyčleněna tři měřítka, kterými jsou využívání majetku, přírůstek vybraného majetku města, vyhodnocení účelnosti a efektivnosti při hospodaření s finančními prostředky. Město Vsetín se snaží dosahovat stanovených hodnot těchto měřítek tím, že pečuje o svůj majetek, provádí potřebné opravy a investice, provádí rozbory a analýzy a následně vyčleňuje a prodává nepotřebný majetek, prostřednictvím kvalitního systému řízení a controllingu se snaží snižovat rizika a využívat příležitosti a provádí další aktivity nezbytné pro tuto oblast.

Využívání majetku je měřítkem, které vypovídá o tom, jak Vsetínská správa a investiční příspěvková organizace využívá majetek města, který má ve své správě. Měřítka je zaměřeno na pronájem majetku, hodnotu měřítka získáme jako procentuální hodnotou komerčního využití na základě sjednaných nájemních smluv k celkovému počtu. Cílem je dosáhnout pronájmu stanovených nebytových prostor, pozemků a ostatního majetku ke komerčnímu využití min. z 95 % do roku 2010. Stanovená hodnota 95 % byla překročena již v roce 2006 a od té doby se stále udržuje na vyšší, než plánované hodnotě.

Měřítka přírůstek vybraného majetku města má pouze informativní charakter a ukazuje meziroční přírůstek a úbytek vybraného majetku města jako jsou pozemky, budovy, stavby a finanční investice.

Vyhodnocení účelnosti a efektivnosti při hospodaření s finančními prostředky vyjadřuje schopnost vynakládat finanční prostředky účelným, hospodárným a efektivním způsobem, přičemž důraz je kladen na důslednou přípravu a ověření peněžních transakcí před jejich provedením. Cílem pro toto měřítko je dosažení rozpočtových příjmů minimálně v jejich objemu dle schváleného rozpočtu, tedy dosažení hodnoty větší nebo rovno 100 % a realizace výdajů maximálně ve výši stanovené schváleným rozpočtem, dosažení hodnoty menší nebo rovno 100 %. Plnit toto měřítko se pro oblast výdajů podařilo ve všech sledovaných letech,

pro oblast příjmů měřítko nebylo naplněno v roce 2007, kdy byly skutečně realizované příjmy o 8,19 % menší, než příjmy schválené v rozpočtu.

#### **4. Interní procesy**

Prvním ze tří témat u perspektivy vnitřních procesů je **promyšlená příprava a realizace investičních akcí**, protože značná část rozpočtu města je určena na investice, je nutné dbát na kvalitní přípravu a realizaci. Pro splnění těchto požadavků se snaží město Vsetín vyhledávat různé zdroje a realizovat kvalitní projekty, budovat partnerství a spolupracovat s okolními mikroregiony. Měřítky jsou plocha zón a jejich využití a počet připravovaných a realizovaných investic a projektů.

První měřítko plocha zón a jejich využití vyjadřuje připravenost průmyslové zóny Vsetín – Bobrky I. A II. Měřítko obsahuje zainvestovanou plochu inženýrskými sítěmi / obsazenost průmyslové zóny; počet nových pracovních míst vzniklých v zóně; zainvestovanou plochu inženýrskými sítěmi / obsazená plocha průmyslové zóny + plocha připravovaná investory, tedy plocha, u které investoři zatím pouze odsouhlasili využití. Měřítko se vypočítává jako procentuální podíl využití dle plochy a využití dle počtu nových pracovních míst. Cílem je dosáhnout vybudování 154 157 m<sup>2</sup> plochy průmyslové zóny, tento cíl byl naplněn v roce 2006, kdy byla celá určená plocha pokryta inženýrskými sítěmi a je tak přepravena k obsazení. Druhým cílem je mít obsazeno 138 738 m<sup>2</sup> plochy zóny, v roce 2008 bylo v průmyslové zóně zatím obsazeno 48 712 m<sup>2</sup>, což představuje obsazenost z 31,6 %. Posledním cílem je zabezpečit vznik 700 nových pracovních míst, tento cíl také zatím nebyl splněn, ale nově vzniklá pracovní místa již dosáhla počtu 647, a to v posledním sledovaném roce 2008.

Druhé měřítko pro tuto oblast je počet připravovaných a realizovaných investic, jak vyplývá z názvu jedná se o to, kolik město Vsetín na svém území plánovalo a ve finále zrealizovalo investic a projektů. Toto měřítko je pouze informativního charakteru, jeho hodnota udává počet projektů / objem vynaložených finančních prostředků a počet investic / objem vynaložených finančních prostředků.

**Kvalitní činnost radnice, městské policie, technických služeb, vlastních školských, kulturních, sportovních a ostatních zařízení.** Aby bylo dosaženo splnění tohoto tématu, radnice uplatňuje při rozhodování systémový a procesní přístup, snaží se o aktivní zapojení zaměstnanců a partnerů a prosazuje zásady managementu kvality. Dále také bere ohledy na zásady udržitelného rozvoje, snaží

se odvádět kvalitní výkony při realizaci strategií a úkolů. Zavádí nové metody v řízení kvality a snaží se modernizovat a využívat dostupné metody a techniky. Měřítky jsou zde hodnocení výkonnosti úřadu dle metody benchmarking, hodnocení výkonnosti úřadu dle metody CAF, audit pracovišť včetně stížností.

Hodnocení úřadu dle metody benchmarking. Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách podstatou metody benchmarking je porovnání s účelem učení se od druhých, data pro toto měřítko jsou čerpána z projektu Benchmarkingová iniciativa, do kterého je město Vsetín zapojeno od roku 2003. Vypočtená hodnota je součtem všech poměřovaných agend a cílem je dosáhnout v porovnání s ostatními městy hodnoty 105 % a vyšší. Měření probíhá zpětně, tzn. hodnota uvedená v daném roce vyjadřuje výsledek předchozího roku.

Hodnocení výkonnosti úřadu dle modelu CAF, model slouží ke zlepšování výkonnosti a k sebehodnocení úřadu a jeho struktura i hodnocení byly popsány v předchozí kapitole. Městský úřad Vsetín provedl sebehodnocení prostřednictvím modelu CAF v letech 2003, 2004 a 2005, další kolo sebehodnocení proběhlo až v roce 2009, bylo však provedeno dle nového bodového hodnocení. Celkově hodnocení dle modelu CAF nemá v tomto případě takovou vypovídací schopnost a to z důvodu, že bylo provedeno pouze 2x z celkových pěti sledovaných let.

Audit pracovišť je prováděn se záměrem zkvalitnit práci jednotlivých odborů a zaměstnanců v nich zařazených. Městský úřad Vsetín provádí audity na odborech v měsíčních periodách, kdy je stanovena příslušná známka, čtvrtletní audity jsou pak komplexnější a aritmetickým průměrem se stanoví známka za dané období. Roční známka je pak stanovena aritmetickým průměrem známek za jednotlivá čtvrtletí roku. Cílem Městského úřadu Vsetín je dosáhnout maximálně hodnoty 1,75 do roku 2010.

**Partnerství k realizaci záměrů, podnikání, vzdělanosti a podpora spolků a neziskových organizací**, toto téma se týká spolupráce města s obyvateli města, neziskovými organizacemi a podnikatelskými subjekty. Jako měřítko této oblasti slouží sledování plnění Akčního plánu zdraví a kvality života, tento plán odráží potřeby a přání obyvatel města Vsetína, obsahuje soubor aktivit a odpovědné činitele. Plán je sestavován na základě veřejných projednávání, výsledků z různých anket a šetření a je také doplněn o expertní pohled. Hodnota měřítka vyjadřuje v procentech skutečně splněný počet bodů z Akčního plánu zdraví a kvality života, hodnota se vypočítá jako počet splněných aktivit, které mají proběhnout v daném

roce, ku počtu všech aktivit, které mají být v daném roce splněny. Cílem je v roce 2010 splnit 90 % všech stanovených aktivit. Naplánované hodnoty vyjadřující plnění akčního plánu byly splněny ve všech sledovaných letech, s výjimkou roku 2007.

## 5. Učení se a růst

Poslední perspektivou je perspektiva učení se a růstu. Prvním tématem z této perspektivy, které si stanovilo město Vsetín je **posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti**. V rámci této oblasti je důležité zlepšovat prostředí pro návštěvníky městského úřadu i města a také zlepšovat pracovního prostředí pro zaměstnance. Součástí zodpovědnosti je posilování kvality všech organizací a společností zřizovaných městem a uplatňování principů udržitelného rozvoje a šetrného přístupu k přírodě. Měřítkem města je u tohoto tématu index spokojenosti zaměstnanců.

Index spokojenosti zaměstnanců vypovídá o tom, jak zaměstnanci vnímají organizaci, v níž pracují. Hodnota indexu je zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření, zaměstnanci hodnotí známkami 1 (velmi spokojen) – 5 (nespokojen) následující oblasti: obecná spokojenost s obsahem práce, oblast řízení, vztahy v organizaci, komunikace v organizaci, osobní perspektiva, pracovní prostředí, hodnocení pracovního výkonu, hodnocení města Vsetína jako zaměstnavatele a hlavní hodnoty organizace. Ze všech přidělených známek je aritmetickým průměrem získána výsledná hodnota měřítka. Jako cílová hodnota do roku 2010 byla stanovena známka 2,5.

**Zdokonalování procesů komunitního plánování a projektového řízení** je důležitým předpokladem pro nacházení a financování těch řešení, která jsou nejvýhodnější pro občany a také při získávání prostředků z EU je důležité ovládat kvalitní projektové řízení a komunitní plánování. Město Vsetín zajišťuje plnění tématu prostřednictvím budování potřebné infrastruktury, realizací projektů a budováním partnerství s veřejností. Realizován je např.: projekt Zdravé město nebo jsou uskutečňovány aktivity v rámci Dětského parlamentu a Společnosti pro komunitní práci. Měřítka jsou počet projektů a naplnění podmínek partnerství s veřejností.

Počet projektů je měřítkem, které ukazuje počet projektů, které jsou financovány ze zdrojů EU, kraje, státu a nebo nadací. Hodnota měřítka je vypočtena jako součet projektů podaných v daném roce a projektů zrealizovaných v daném roce, takže pokud byl projekt v jednom roce podán a zároveň schválen bude

započítán 2krát. Cílem je zachovat do roku 2010 každoročně hodnotu měřítka na úrovni 25, od roku 2005 se tento plán podařilo každoročně naplnit.

Měřítka naplnění partnerství s veřejností bylo hodnoceno na základě kategorie dosažené v Místní Agendě 21, cílem pro rok 2010 bylo dosáhnout kategorie „A“, ale vzhledem k tomu, že kategorie „A“ byla dočasně uzavřena, zatím se tento cíl nepodařilo splnit. Město Vsetín bylo za MA21 oceněno v roce 2006 cenou Ministerstva vnitra a dle informací zveřejněných na internetových stránkách města Vsetína, kategorie „B“ dosahuje město ve všech letech od roku 2005 až do roku 2010.

**Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a technologií** je posledním tématem strategické mapy města Vsetína, pro jeho naplnění město Vsetín usiluje o zvyšování kvality života občanů a zvyšování kvality a výkonnosti radnice a příspěvkových organizací a dalších společností založených nebo zřízených městem, dále se snaží zavádět nové postupy s pozitivním dopadem na životní prostředí a využívat obnovitelné zdroje energie, také dbá na neustále zvyšování kvalifikace zaměstnanců a na modernizaci veřejné správy. Měřítka stanovená pro měření této oblasti jsou počet nově zavedených metod a technologií, index způsobilosti a počet přijatých zlepšovacích návrhů.

Počet nově zavedených metod a technologií, jedná se o nové postupy s pozitivním dopadem na životní prostředí, kvalitnější život, úspory energií a efektivnější poskytování služeb, včetně ICT technologií. Měřítka je součtem všech nově zavedených postupů, metod a technologií na MúV. Cílem je zavedení pěti nových metod ročně, ve všech sledovaných letech se podařilo zavést pět, v některých letech i více nových metod nebo technologií.

Index způsobilosti vypovídá o splnění kvalifikačních požadavků a odborné způsobilosti pracovníka a splnění dalších požadavků, které jsou nutné pro danou pracovní pozici. Hodnota měřítka je stanovena podle toho, zda zaměstnancovy kvalifikační předpoklady splňují požadavky na dané pracovní místo. Zaměstnancům na daných pracovních pozicích personalista nebo vedoucí pracovník přiřadí známku od 1 do 5, kde jedna znamená, že kvalifikace pracovníka vysoce převyšuje požadavky na dané místo a pět znamená, že kvalifikace pracovníka neodpovídá požadavkům na určené pracovní místo. Pokud hodnota dosahuje známky 3 a nižší, tak pracovník odpovídá nebo kvalifikačně převyšuje své pracovní místo, pokud je známka vyšší než 3, pracovníkova kvalifikace nesplňuje požadavky na jeho

pracovní místo. Cíle MÚV je do roku 2010 mít nejméně 85 % zaměstnanců, jejichž kvalifikace splňuje požadavky na pracovní místo. Stanovená cílová hodnota byla splněna v roce 2006, ale v následujících letech procento indexu způsobilosti kleslo pod 85 %.

Počet přijatých zlepšovacích návrhů, toto měřítko vychází z Programu snižování nákladů pomocí úspory z inovací a návrhů na racionální opatření, který město Vsetín realizuje. Hodnota měřítka je potom vypočtena jako součet přijatých zlepšovacích návrhů za rok, cílem bylo původně každoročně zavést 5 nových technologií nebo metod zlepšení, od roku 2007 byl tento počet snížen na 3 nové metody ročně a v roce 2008 bylo toto měřítko navrženo na vyřazení.



**Příloha č. 8**  
**Výsledky měřítek strategického plánu**

Rok		2004	2005	2006	2007	2008	2010 plán
<b>PERSPEKTIVA OBČAN KLIENT</b>							
Motivující pracovní příležitosti							
Míra nezaměstnanosti v %	Vsetín	12,2	10,5	9,75	6,6	7,0	
	ČR	9,5	8,6	7,7	5,9	6,0	
	Rozdíl	2,7	1,9	2,05	0,7	1,0	<b>Max. 2 %</b>
<b>Dostupnost vybraných služeb a péče v okruhu do 300 m</b>							
Zastávky MHD		88,8 %	90,3 %	89,28 %	89,01 %	89,02 %	<b>Min. 88,8 %</b>
Obchod s potravinami		85,9 %	85,5 %	84,50 %	81,17 %	80,63 %	<b>Min. 85,9 %</b>
Základní zdravotnické služby		30,8 %	31,53 %	33,94%	40,31 %	34,85 %	<b>Min. 30,8 %</b>
Odborné zdravotnické služby		46,2 %	46,63 %	41,87 %	43,47 %	42,23 %	<b>Min. 46,2 %</b>
MŠ		41,4 %	50,32 %	51,58 %	53,91 %	60,33 %	<b>Min. 41,4 %</b>
ZŠ		46,5 %	33,16 %	48,44 %	55,45 %	55,50 %	<b>Min. 46,5 %</b>
<b>Odpovídající bydlení a upravené město</b>							
Index kvality života na sídlišti		Nehodnoceno	Nehodnoceno	81,5	86	Nehodnoceno	
Počet vybudovaných bytů		40	34	72	65	71	<b>Celkem 290</b>
a) byty (investor město/ ostatní investoři)		19/21	12/22	71/1	0/65	0/71	
b) RD (investor město /ostatní investoři)		0/6	0/14	0/16	0/38	0/59	
<b>Prevence a bezpečnost</b>							
Pocit bezpečí		5,25	5,81	6,01	6,48	Nehodnoceno	<b>7,5</b>
Počet akcí k prevenci		25	46	45	44	53	<b>Min. 20</b>
Nápad trestné činnosti		516	507	492	728	728	<b>klesající trend</b>
Vývoj dopravní nehodovosti		337	208	338	314	279	<b>klesající trend</b>

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2010 plán
<b>HOSPODÁRNOST A FINANCOVÁNÍ AKTIVIT</b>						
<b>Zodpovědné financování a financování z různých zdrojů</b>						
Míra zadluženosti vs. mez	0,27 %	0,26 %	0,52 %	1,32 %	0,36 %	<b>Max 4 %</b>
Podíl provozních výdajů vůči zdrojům	63,24 %	78,70 %	85,90 %	84,41 %	43,30 %	<b>Max 85 %</b>
Objem získaných dotací vs. rozpočet v mil. Kč a v %	-	29,8 117 %	49,8 274 %	67,6 171 %	100,7 199 %	<b>Min průměr předchozích tří let</b>
Využívání majetku	90,56 %	91,59 %	97,42 %	97,04 %	97,14 %	<b>Min 95 %</b>
Příjmy	109,89	110,96	105,65	91,81	109,23	<b>P &gt; 100 %</b>
Výdaje	85,38	79,66	84,10	70,01	89,96	<b>V &lt; 100 %</b>

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2010 plán
<b>INTERNÍ PROCESY</b>						
<b>Promyšlená příprava a realizace investičních akcí</b>						
Plocha zón a jejich využití						
a) zainvestovanou plochu IS / obsazenost PZ <sup>39</sup> (v %)	36	36	15	15	31,6	<b>89,9</b>
b) počet nových pracovních míst	321	430	631	650	647	<b>Celkem 700</b>
Počet připravovaných a realizovaných I a P <sup>40</sup>	11 P 18 I	27 P 20 I	15 P 16 I	21 P 17 I	19 P 14 I	<b>Informativní</b>
<b>Kvalita a výkonnost úřadu a audit pracovišť</b>						
Benchmarking	103 %	119 %	118 %	120 %	117 %	<b>105 % a více</b>
CAF	2,55	2,73	Nehodnoceno	Nehodnoceno	Nehodnoceno	<b>Min 3,0 (60,0)</b>
Audit	1,29	1,08	1,06	1,06	1,06	<b>Max 1,75</b>
<b>Partnerství k realizaci záměrů, podnikání a vzdělanosti</b>						
Plnění AP <sup>41</sup>	82 %	87 %	92,61 %	85,7 %	91 %	<b>90 %</b>

<sup>39</sup> IS = inženýrské sítě, PZ = průmyslová zóna

<sup>40</sup> I = Investice, P = Projekty

<sup>41</sup> AP = akční plán zdraví a kvality života

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2010 plán
<b>UČENÍ SE A RŮST</b>						
<b>Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti</b>						
Index spokojenosti zaměstnanců	2,91	2,85	2,73	2,53	2,8	2,5
<b>Zdokonalování procesů komunitního plánování a projektového řízení</b>						
Počet projektů	10	26	34	30	33	25 ročně
Kategorie MA21	C	B	B	B	B	A
<b>Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a technologií</b>						
Počet nově zavedených metod a technologií	4	5	5	7	6	5 ročně
Index způsobilosti v %	Nehodno- ceno	77,17	85,64	80,95	84,40	85 %
Počet přijatých zlepšovacích návrhů	0	4	1	0	0	Informativní

Zdroj: Vyhodnocení měřítek strategického plánu Města Vsetína za roky 2004-2008, vlastní zpracování.

## Příloha č. 9

### Výsledky sebehodnocení Městského úřadu Vsetín

	Oblast	2003	2004	2005	2009
<b>1</b>	<b>Vedení</b>	<b>53,8</b>	<b>59,2</b>	<b>61,0</b>	<b>75,66</b>
1.1	Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot	62,4	61,4	62,8	76,45
1.2	Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému řízení organizace, výkonnosti a změn	57,2	63,0	64,4	79,27
1.3	Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem	43,2	54,2	59,0	70,27
1.4	Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost	52,0	59,4	57,8	76,64
<b>2</b>	<b>Strategie a plánování</b>	<b>54,0</b>	<b>61,0</b>	<b>61,2</b>	<b>77,13</b>
2.1	Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran	54,6	63,6	64,6	73,91
2.2	Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování	51,6	56,6	59,6	76,00
2.3	Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace	56,0	62,8	59,6	79,90
<b>3</b>	<b>Zaměstnanci</b>	<b>38,0</b>	<b>46,6</b>	<b>49,6</b>	<b>70,67</b>
3.1	Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	46,6	49,6	52,2	71,56
3.2	Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců, sladění cílů jednotlivců s cíli organizace.	30,0	37,4	45,4	73,33
3.3	Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí	37,6	52,6	51,4	67,11
<b>4</b>	<b>Partnerství a zdroje</b>	<b>41,2</b>	<b>50,6</b>	<b>52,4</b>	<b>70,89</b>
4.1	Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů	37,8	50,8	51,0	67,14
4.2	Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany	46,2	56,6	56,8	81,75
4.3	Řízení financí	51,6	58,6	61,6	73,00
4.4	Řízení informací a znalostí	41,8	46,4	51,0	67,29
4.5	Řízení technologií	32,0	50,0	40,0	70,14
4.5	Řízení prostředků a zařízení	38,0	51,4	53,8	66,00
<b>5</b>	<b>Procesy</b>	<b>52,6</b>	<b>57,0</b>	<b>64,2</b>	<b>72,08</b>
5.1	Soustavné identifikování, navrhování a zlepšování procesů	58,2	60,8	68,2	68,75
5.2	Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka	50,0	49,8	63,2	75,63
5.3	Inovování procesů zapojením občana/zákazníka	49,4	60,4	61,0	71,88
<b>6</b>	<b>Zákazníci/občané - výsledky</b>	<b>40,0</b>	<b>40,8</b>	<b>42,6</b>	<b>75,00</b>
6.1	Výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků	42,0	44,0	45,0	72,60
6.2	Ukazatele měření orientovaných na občana/zákazníka	38,0	37,4	40,0	77,40
<b>7</b>	<b>Zaměstnanci - výsledky</b>	<b>37,2</b>	<b>37,0</b>	<b>37,6</b>	<b>75,63</b>
7.1	Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců	39,2	33,2	34,0	76,25
7.2	Ukazatele výsledků organizace ve vztahu k zaměstnancům	35,0	40,6	41,2	75,0
<b>8</b>	<b>Společnost - výsledky</b>	<b>51,2</b>	<b>49,0</b>	<b>51,8</b>	<b>77,50</b>
8.1	Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany	42,4	38,0	46,0	75,40
8.2	Ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací	60,0	60,0	57,6	79,60
<b>9</b>	<b>Klíčové výsledky výkonnosti</b>	<b>55,0</b>	<b>59,0</b>	<b>59,8</b>	<b>74,60</b>
9.1	Externí výsledky	50,0	58,0	63,0	76,00
9.2	Interní výsledky	60,0	60,0	55,0	73,20

Zdroj: Interní dokumenty poskytnuté z MÚV, vlastní zpracování.

## Příloha č. 10

### Šetření spokojenosti zaměstnanců městského úřadu Vsetín v letech 2004-2009

rok		2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet vydaných dotazníků		189	190	180	184	185	194
Počet vrácených a vyhodnocovaných dotazníků		101	85	85	55	94	71
Účast zaměstnanců v %		53,44	44,7	47,22	29,89	50,81	36,6
Index spokojenosti zaměstnanců		2,91	2,85	2,73	2,53	2,80	2,82
Stupnice hodnocení							
1	velmi spokojen(a)	12 %	16 %	18 %	21 %	13 %	16 %
2	více spokojen(a)	30 %	29 %	32 %	32 %	28 %	25 %
3	spokojen(a)	30 %	26 %	25 %	29 %	32 %	31 %
4	méně spokojen(a)	18 %	16 %	15 %	13 %	18 %	16 %
5	nespokojena(a)	10 %	13 %	11 %	5 %	9 %	11 %

Zdroj: Výroční zprávy města Vsetína, vlastní zpracování.



